

COMPETENCIAS DEL NEGOCIADOR

SANDRA MARÍA BETANCUR ARIAS
Código 201029403006

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
FEBRERO DE 2013
BOGOTÁ, D.C.

COMPETENCIAS DEL NEGOCIADOR

SANDRA MARÍA BETANCUR ARIAS
Código 201029403006

MANUEL ESTEBAN ACEVEDO JARAMILLO
Asesor Temático

ULISES CUÉLLAR BERMÚDEZ
Asesor Metodológico

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
FEBRERO DE 2013
BOGOTÁ, D.C.

TABLA DE CONTENIDOS

Objetivo del Capítulo	1
El Concepto de Competencia	1
<i>Definición.....</i>	<i>1</i>
Enfoque Conductista – Estados Unidos.....	3
Enfoque Funcional – Reino Unido.	6
Enfoque Holístico o Multidimensional– Francia, Alemania y Austria.	7
<i>Tipos.....</i>	<i>10</i>
Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador	17
Un Modelo para el Desarrollo de las Competencias del Negociador.....	46
<i>Marco de Referencia</i>	<i>46</i>
<i>Evaluación de Competencias del Negociador.....</i>	<i>50</i>
Herramientas para Evaluar las Competencias del Negociador	51
Mecanismos para Desarrollar las Competencias del Negociador.....	67
Conclusiones	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Fuente: Matriz de competencias basada en Karrass (1992), Rudolph y Kleiner (1992).</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2. Fuente: Matriz de competencias basada en Ogliastri (1997).</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3. Fuente: Matriz de competencias basada en Psico Consult C.A. (2001).</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 4. Fuente: Matriz de competencias basada en Spencer y Spencer (1993).</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 5. Fuente: Matriz de competencias basada en Alles (2002).</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6. Fuente: Matriz de competencias basada en Samina y Vinita (2010).</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 7. Fuente: Creación Propia. Matriz de competencias propuesta.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 8. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).</i>	<i>52</i>

Tabla 9. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	53
Tabla 10. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	54
Tabla 11. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	54
Tabla 12. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	55
Tabla 13. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	56
Tabla 14. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	57
Tabla 15. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	58
Tabla 16. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	60
Tabla 17. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	61
Tabla 18. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	62
Tabla 19. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	62
Tabla 20. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	63
Tabla 22. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	64
Tabla 23. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	67
Tabla 24. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).	67
Tabla 25. Fuente: Brefi Group. (2012) “Diferencias entre Coaching y Mentoring”.	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuente: Spencer y Spencer (1993) “Modelo Iceberg de Competencias”	11
Figura 2. Fuente: Clasificación Jerárquica de Competencias, Saquib Uusaf Janjua (2012)	14
Figura 3. Fuente: Desarrollo propio, basado en Spencer y Spencer (1993).	16
Figura 4. Fuente: Desarrollo propio.....	16
Figura 5. Fuente: Rueda de Competencias, Psico Consult C.A. (2001).	25
Figura 6. Fuente: Aplicación de Competencias, Fernández, I. (2002).	48
Figura 7. Fuente: Adaptación Modelo de Gestión por Competencias, Bozzo, C., Martini, H., y Silva R. (2003).	49
Figura 8. Fuente: Teoría del Cambio Intencional, Boyatzis y McKee (2005).	69
Figura 9. Fuente: San Pedro, A. (2011), Hay Group. Gestión por Competencias en las Organizaciones.....	71
Figura 10. Fuente: Modelo de entrenamiento experimental aplicado a negociación, Lewicki (1997).	74
Figura 11. Fuente: Desarrollo del autor, basado en San Pedro, A. (2011), Hay Group. Gestión por Competencias en las Organizaciones.	80

COMPETENCIAS DEL NEGOCIADOR

Objetivo del Capítulo

Al finalizar este capítulo, el lector estará en capacidad de entender el concepto de competencia enfocado en las actividades de negociación. Se dará inicio con la definición, tipos de competencia que existen y cómo se clasifican. También, se hará un recorrido por los diferentes enfoques de competencia que se han desarrollado y adoptado en el mundo sobre el tema, para finalmente estudiar y comprender el modelo propuesto para la medición y desarrollo de competencias del negociador tomando como referencia un perfil ideal propuesto.

El Concepto de Competencia

Definición

¿Qué es una competencia? Es una simple pregunta que no tiene una única o sencilla respuesta. Existen diferentes definiciones, significados y por lo menos, tres enfoques principales. Más aún, en idiomas como el inglés, la definición de este concepto se dificulta ya que se puede hablar de *competency*, *competence* o simplemente *skills*.

Según Moore, D., Cheng, M., y Dainty A. (2002), en inglés, *competency*, se refiere a las habilidades, el conocimiento, la experiencia, los atributos y el comportamiento que un individuo necesita para desempeñar un trabajo de forma efectiva. *Competence*, es la habilidad necesaria para desarrollar las actividades dentro de una ocupación en el nivel requerido. *Skills* son simplemente habilidades.

Las competencias a las que se hará referencia en este documento, son aquellas que en inglés son denominadas *competencies*, y el análisis se enfocará en el origen y definición de las mismas.

El concepto de competencia no tuvo un único origen. En el sentido de habilidad, data desde la época medieval cuando los maestros enseñaban a los aprendices las diferentes habilidades que

requería un oficio, y una vez éstos alcanzaban el nivel de destreza deseado, sus maestros les otorgaban unas credenciales que los acreditaban como competentes en su oficio.

La revolución industrial dio camino al estudio de los trabajos y las habilidades necesarias para desempeñarlos. Los modelos de aprendizaje se expandieron, y la educación formal obligatoria hizo necesario implementar esquemas de evaluación y acreditación que estuvieran directamente relacionados con los estándares de alfabetismo y conocimiento.

Con la llegada de la administración científica, y posteriormente en la década de 1930 con la escuela de pensamiento de relaciones humanas, el interés de las industrias y de la academia se enfocó en cómo organizar el trabajo y cómo motivar a los trabajadores para ser más eficientes y productivos. Es a partir de este momento y con la Primera Guerra Mundial que se empiezan a desarrollar los test de inteligencia y de aptitud, los cuales, en combinación con los títulos profesionales y certificados, se utilizaron ampliamente, tanto en la academia como en las empresas, para evaluar las capacidades e idoneidad de las personas en un determinado puesto de trabajo.

En Estados Unidos especialmente, estos test fueron adoptados y desarrollados en gran medida como respuesta a la necesidad que sentía el país de organizar su fuerza intelectual y laboral que crecía a grandes pasos por las frecuentes oleadas de inmigración que ocurrieron en la primera mitad del siglo pasado. La gran diversidad intelectual, cultural y ocupacional de los inmigrantes, se convirtieron en el objeto de estudio de estos test que pretendían evaluar al individuo por sus habilidades y capacidades, y no por su posición económica o social.

El concepto moderno de competencia hace su aparición en el campo de la administración y la psicología a finales de la década de 1960, cuando Estados Unidos y Gran Bretaña empiezan a sentirse cada vez más presionados por la competencia internacional y el desarrollo de nuevas tecnologías. Ambos países reaccionan de formas similares: primero reforzando y mejorando sus sistemas educativos, y segundo, analizando sus fuerzas laborales aparentemente con serias fallas en sus habilidades laborales.

Es a partir de este momento que aparecen diferentes enfoques del concepto de competencia: uno desarrollado en Estados Unidos (Conductista), otro en Gran Bretaña (Funcional), y con un tercero en Francia, Austria y Alemania (Holístico o Multifuncional). Resulta importante aclarar que a pesar de la diversidad de enfoques que fueron surgiendo sobre el concepto “competencia”, el conductista originado en los Estados Unidos, es el de mayor promulgación y aceptación. A través del tiempo, al igual que con los otros diferentes enfoques, éste ha venido adaptándose y transformándose en uno más holístico e integral.

Enfoque Conductista – Estados Unidos.

El enfoque conductista identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscribe a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, toma de decisiones y creatividad. No se deriva de los procesos de la organización, sino que proviene del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones y asume riesgos.

De acuerdo con Mertens (2002), el modelo conductista se centra en “...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Este enfoque define las competencias como comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones”.

Se considera como el verdadero padre del movimiento de competencias bajo este enfoque conductista al profesor de psicología de Harvard University David McClelland, quien basado en las afirmaciones de White (1959) describe por primera vez el término competencias como “aquellas características de la personalidad asociadas con un desempeño superior y una alta motivación”. Este profesor publica en 1973 el artículo “*Testing for Competence Rather than Intelligence*” (en español “Evaluando competencias en lugar de inteligencia”), el cual

revolucionó el campo de la psicología industrial. Su investigación indicaba que aunque los tradicionales test de aptitud académica y conocimiento resultaban adecuados para predecir el desempeño académico de los estudiantes, éstos rara vez predecían si el sujeto tendría un desempeño sobresaliente en su lugar de trabajo.

En 1976, McClelland describe la característica subyacente a un desempeño superior como “competencia”, la cual no está basada solamente en los conocimientos y habilidades técnicas, sino también en las características personales de cada individuo. Sus ideas fueron implementadas en el grupo consultor McBer & Company, fundado en 1963, y el cual se dedicará durante la década siguiente a desarrollar modelos de competencia para varias de las más importantes empresas norteamericanas.

En 1979, Hayes comprendió el término competencia como algo más que la combinación de habilidad y deseo de hacer una tarea, y la definió en términos de un número de posibilidades: conocimiento genérico, motivos, rasgos, rol social y habilidades de la persona. Cada una de estas posibilidades estaba relacionada al requerimiento de exhibir un desempeño superior en su aplicación, lo que quiere decir que un individuo competente debe ser capaz de aplicar sus habilidades y destrezas a su actividad laboral.

En 1982 la American Management Association (AMA, Asociación Americana de Administración), encargó a Richard Boyatzis, de McBer Associates, realizar una investigación para identificar cuáles competencias diferenciaban gerentes ejemplares de aquellos exitosos y menos exitosos. Esta investigación incluyó alrededor de 1800 gerentes de diferentes empresas, a quienes se les solicitó identificar los conocimientos genéricos, motivos, rasgos, cómo se veían a sí mismos (auto-imagen), rol social y habilidades que una persona debe tener para presentar un mejor desempeño laboral.

Como resultado de esta investigación, Boyatzis concluyó en su texto “*The Competent Manager*” (“El Gerente Competente”) que hay 19 características genéricas que los gerentes ejemplares tenían, y adoptó el término plural *competencias* para describir “las características

subyacentes de un individuo que es casualmente relacionado a un desempeño superior o efectivo en un trabajo determinado”.

Gracias a la American Management Association (Asociación Americana de Administración - AMA) y al estudio realizado por Boyatzis, el concepto de competencia fue promovido enérgicamente en las escuelas de administración y universidades de Estados Unidos, lo que difundió el uso de este término no sólo en los ámbitos académicos, sino también en las organizaciones y empresas del país.

A pesar de la gran popularidad y aceptación del enfoque conductista de competencias, existieron algunos detractores, como Barrett & Depinet, quienes en 1991 defienden el poder predictivo de los test de inteligencia en su texto *“A reconsideration for testing for competence rather than for Intelligence”*. Sin embargo, las ideas propuestas por McClelland y desarrolladas posteriormente por él mismo y por otros autores, ya se encontraban bastante difundidas y aceptadas por lo que siguieron teniendo mayor influencia que sus contradictores.

Dos años después, en 1993, Spencer & Spencer ponen a prueba la metodología de valoración de competencias laborales (Job Competence Assessment - JCA) propuesta por McClelland y McBer Group con un análisis de 650 trabajos para proponer modelos genéricos de trabajos. A raíz de esto, Spencer & Spencer definen el término competencia como: “motivos, rasgos, auto-conceptos, actitudes y valores, conocimientos, habilidades de conocimiento o de comportamiento, y cualquier característica individual que pueda ser medida de forma confiable y que pueda ser mostrada para diferenciar un desempeño superior de uno promedio, o entre trabajadores efectivos e inefectivos”.

Paralelamente en 1992, el gobierno norteamericano a través de su Ministerio de Trabajo, estableció la Comisión Estatal para el Desarrollo de Competencias Necesarias (State Commission on Achieving Necessary Skills – SCANS), entidad que se encargó de identificar un número de competencias “genéricas” y un nivel requerido de desarrollo para el desempeño de diferentes actividades en el ámbito laboral (recursos, interpersonales, información, sistemas y tecnología).

A partir de finales de la década de 1990, la gerencia de recursos humanos basada en competencias, se empezó a generalizar en los Estados Unidos tanto en lo relacionado a capital humano de las empresas, como a liderazgo, selección de personal, remuneración y bienestar del mismo en aras de garantizar su estabilidad.

En los últimos años, el concepto de competencia se ha venido ampliando incluyendo además de los rasgos subyacentes de la personalidad que mencionaba McClelland, características funcionales relacionadas al trabajo que desempeña una persona, así como el conocimiento técnico y organizacional.

Enfoque Funcional – Reino Unido.

Según el enfoque funcional, las competencias establecen desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. Éstas son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su trabajo, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permite a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal, principalmente ligadas a oficios de menor rango, y definir las brechas existentes entre éstas y los niveles de competencias preestablecidos.

Tobón (2006), expresa que este enfoque se enfatiza en: “...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas”. Por su parte, el francés Claude Levy-Leboyer (2000), las define como: “...repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.”

El origen del enfoque funcional de las competencias se da en el gobierno británico, el cual durante la década de 1980 presenta una reforma al sistema de educación y entrenamiento profesional (Vocational Education and Training - VET) con el fin de establecer un sistema unificado nacional de calificaciones basadas en el trabajo. Esta reforma fue impulsada por la adopción de un marco de calificaciones basado en competencias, lo que influyó posteriormente

desarrollos similares en otros países de la Unión Europea.

Una vez reformado el VET bajo un enfoque basado en competencias, se hace énfasis en las de orden funcional y operacional y en la habilidad de demostrar desempeños en los niveles estándares requeridos del trabajo.

La definición de competencia operacional dada por la Comisión de Servicios de Personal (Manpower Services Commission - MSC) en 1986, y adoptada posteriormente por Investors in People (1995) es “la habilidad de desempeñar actividades en trabajos dentro de una ocupación, a niveles estándares esperados en el empleo”.

Mientras el enfoque de competencias desarrollado en el Reino Unido es principalmente funcional, algunas empresas desarrollaron sus propios esquemas para ser aplicados en niveles superiores de las organizaciones, o adaptaron otros modelos como el norteamericano.

Enfoque Holístico o Multidimensional– Francia, Alemania y Austria.

Este enfoque concibe las competencias no sólo a partir de la función, sino también desde una dimensión personal por lo que hace énfasis en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral. Los individuos son los protagonistas de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente de este proceso. Este enfoque está muy difundido en el ámbito académico y se integra con otras concepciones actuales que cada vez cobran mayor relevancia, por favorecer el desarrollo integral de la persona.

En Francia, el movimiento de las competencias inicia durante la década de 1980 y se vuelve particularmente influyente a partir de 1990. El auge de la práctica basada en competencias, tuvo lugar en 1984 a raíz de la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y al rol que las empresas jugaron en su promoción (Cannac y Cegos, 1985).

En 1993, el gobierno francés promueve el enfoque basado en competencias, cuando la

Agencia Nacional de Empleo (Agence Nationale pour l'emploi - ANPE), modifica su marco de ocupaciones (Repertoire Operationnel des Metiers et des Emplois) lo cual provocó la participación y comentarios de la academia (Le Boterf, 1994; Levy-Leboyer, 1996; Merle, 1996; Minet, 1994). Las empresas adoptaron el método de evaluación individual de competencias y optaron por no basarse únicamente en las calificaciones y credenciales de las personas (Durand, J.P., 2000) haciendo el sistema más flexible, pero en ocasiones arriesgando la seguridad laboral (Arnaud & Lauriol, 2002).

Durante la década de 1990 el movimiento entra en furor adquiriendo mayor influencia en la gerencia y desarrollo de recursos humanos, con la creación e implementación de instrumentos para el desarrollo y medición de competencias (Dietrich, 2003; Klarsferld & Roques, 2003; Paraponaris, 2003; Trepo & Ferrary, 1998).

El concepto de competencia, de acuerdo al enfoque francés, es más extenso y tiene en cuenta conocimientos (savoir, compétences théoriques), competencias funcionales o experiencia (savoir-faire, compétences pratiques), y competencias comportamentales (savoir-etre, compétences sociales et comportementales).

En Alemania, el término competencia (Kompetenz) estuvo implícito siempre en el sistema de educación y entrenamiento profesional VET, haciendo mayor énfasis en lo que se enseñaba que en los resultados mismos, para dominar un oficio.

El enfoque alemán diferencia los conceptos calificación y competencia. Mientras la primera (Qualifikation) es definida como la habilidad para dominar los requerimientos necesarios en una situación (generalmente profesional); la segunda (Kompetenz) se refiere a la capacidad de una persona para actuar desde un enfoque más holístico, comprendiendo no solamente contenido, conocimiento del tema y habilidad, sino también habilidades genéricas y esenciales del individuo (Arnold, 2001).

De forma similar a Francia, Alemania clasifica las competencias en tres tipos así: de acción,

profesional, personales y sociales.

Austria por su parte, adopta el enfoque alemán clasificando las competencias en: cognitivas, sociales y personales.

Se puede concluir de esta breve reseña del origen del concepto moderno de competencia, que no hay una definición absoluta y única. Sin embargo, con el paso del tiempo, los diferentes autores se han ido aproximando a una idea holística e integral de las competencias. Éstas, en general, se basan en modelos que identifican valores claves que se asocian a un desempeño superior y que proveen fundamentos objetivos y consistentes para evaluar personas en los ámbitos del desempeño, desarrollo y selección.

El enfoque de competencias que se adoptará en este texto, cuenta con las siguientes características fundamentales:

- El término competencia, se refiere a características de las personas que incluyen una amplia variedad de capacidades personales, cognitivas, de trabajo en equipo y de relación social.
- Se asocian a un desempeño superior o de éxito.
- Siempre son contrastables con un patrón o norma de desempeño esperada o establecida, es decir, son observables y medibles.
- Refieren capacidades que deben ser verificables, a través de procedimientos rigurosos de evaluación.
- Las competencias se pueden transferir (enseñar) y desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor).

Dentro la diversidad de conceptos de competencia, Jorge Hernán Gómez (1997) propone una definición bastante clara que abarca los puntos mencionados anteriormente, y la cual servirá como base al desarrollo de este capítulo:

“Competencia es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”.

Tipos

Así como la literatura presenta diversas definiciones al concepto de “competencia”, esta también ofrece diversidad de clasificaciones o categorizaciones de acuerdo al enfoque que se tome.

La clasificación más simple y más ampliamente difundida es la presentada por Spencer & Spencer en 1993, en la que basados en estudios previos de McClelland y Boyatzis, y en los suyos propios, clasifican las competencias en dos tipos básicos de acuerdo al criterio de desempeño en el trabajo que predigan:

- Competencias Umbral: son las características esenciales (usualmente conocimiento o destrezas básicas, tales como la habilidad de lectura) que cualquiera necesita para ser mínimamente eficaz en un trabajo, pero que no distingue a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.
- Competencias Distintivas o Diferenciadoras: son las que distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.

Además de esta clasificación básica, Spencer & Spencer (1993) proponen caracterizar las competencias en su Modelo Iceberg de Competencias, en el que las clasifican en dos grupos: a) el grupo de competencias visibles conformado por destrezas y conocimientos, y b) el grupo de competencias invisibles que comprende auto-concepto, rasgos y motivación.

El modelo iceberg hace analogía a la visibilidad de las competencias, ubicando en la parte superior las visibles (conocimientos y destrezas) y en su parte inferior aquellas invisibles o más difíciles de detectar (auto-concepto, rasgos y motivos).



Figura 1. Fuente: Spencer y Spencer (1993) “Modelo Iceberg de Competencias”

Spencer y Spencer (1993), describen los cinco grupos de competencias que conforman el Modelo Iceberg, de la siguiente manera:

- Conocimientos: es la información que una persona posee sobre áreas y temas específicos.
- Destrezas: es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.
- Auto-concepto: son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Rasgos: son características duraderas de las personas. Reflejan la manera cómo se describe a una persona. Son conductas consistentes y habituales a situaciones o determinada información.
- Motivos: son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos.

Según los autores, cuanto más complejo sea el puesto o rol, existen más probabilidades de que el mejor desempeño esté conducido por las características encontradas en los niveles más bajos del iceberg que por las destrezas y conocimientos relacionados con la tarea que se encuentran en el tope.

Por su parte, Álvaro de Asorena Cao (1996) hace la siguiente clasificación:

- Competencias Generales: son las características o habilidades del comportamiento general

del sujeto en el puesto de trabajo. Entre ellas están sus aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes.

- Competencias Técnicas: son aquellas ligadas a la ejecución de una tarea determinada.

El Hay Group, firma consultora fundada por David McClelland y para la cual aportaron estudiosos como Spencer & Spencer y Boyatzis, define en 1996 los siguientes tipos de competencias que son ampliamente aceptados:

- Competencias Genéricas: son aquellas basadas en los valores, objetivos y mandatos de la organización. Estas competencias son necesarias en todos los niveles de la organización, aunque en diferentes grados de desarrollo. Aquí se encuentran: construcción de relaciones personales, desarrollo de otros, integridad, comunicación, calidad del servicio y apoyo.
- Competencias Emergentes o Específicas: son las habilidades interpersonales y personales claves necesarias para realizar un trabajo específico. Se pueden enumerar: la excelencia profesional, flexibilidad, recolección y análisis de información, búsqueda de oportunidades, autocontrol, liderazgo y trabajo en equipo.

Por otra parte, en 1997 Eduardo Bueno y Patricio Morcillo, el primero doctor en Ciencias Económicas de la Universidad Complutense de Madrid y el segundo doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid, en su texto "Dirección por Competencias Básicas Distintivas: Propuesta de un Modelo de Competitividad Integral y Evidencia Empírica", proponen la siguiente clasificación:

- Competencias Tecnológicas: corresponden al dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo y los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Para ser efectivas deben estar soportadas en pilares humanos como las aptitudes, actitudes y capacidades.
- Competencias Organizativas: referidas al saber reaccionar aplicando el conocimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar de forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas del trabajo.
- Competencias Personales: resultan de las cualidades latentes y específicas que tienen las

personas que obtienen éxito en sus actividades profesionales, convirtiéndose éstas en competencias personales sobresalientes a partir de un rendimiento superior al que logra la mayoría de personas en las mismas atribuciones.

De forma similar, Martha Alles (2000) doctora en Administración de la Universidad de Buenos Aires, y reconocida académica y autora de diversas publicaciones sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management Personal, clasifica las competencias en:

- Competencias Específicas: o derivadas del conocimiento, que se refieren a temas técnicos.
- Competencias de Gestión: dirigidas principalmente al comportamiento de las personas en el trabajo o en una situación laboral.

Además, propone clasificar las competencias de acuerdo a su nivel de desarrollo:

- A: Alto Desempeño o Superior.
- B: Bueno por sobre el estándar.
- C: Mínimo necesario para la actividad o posición a ocupar.
- D: Insatisfactorio: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que no es necesaria para desempeñar la actividad o posición a ocupar.

Ampliando un poco las propuestas de clasificación de competencias, en el año 2007 Richard E. Boyatzis en su artículo “Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence” sintetiza su propia investigación y los aportes de otros autores en la siguiente tipificación:

- Competencias Cognitivas: son aquellos sistemas de pensamiento y reconocimiento de patrones repetitivos que poseen y desarrollan las personas.
- Competencias de Inteligencia Emocional: son aquellas que se refieren al conocimiento de uno mismo y al autocontrol (self-management).
- Competencias de Inteligencia Social: son aquellas relacionadas con el conocimiento de la sociedad y las habilidades requeridas para el manejo exitoso de relaciones, como son por ejemplo, la empatía y el trabajo en equipo.

Finalmente, se incluye la clasificación presentada por el profesor Saquib Yusaf Janjua, doctor en Administración de Empresas de la Universidad de Economía de Viena, quien en el año

2012 propone en su artículo “The Competence Classification Framework: A classification Model for Employee Development”, la siguiente clasificación jerárquica:

- Competencias Funcionales: conjunto de habilidades y destrezas profesionales y conocimiento técnico necesarios para la ejecución de un trabajo determinado.
- Competencias Genéricas Administrativas: habilidades y destrezas requeridas para desarrollar las actividades administrativas rutinarias del trabajo.
- Competencias Sociales: competencias enfocadas en la interacción social y el desarrollo y mantenimiento de relaciones personales.
- Competencias Cognitivas: habilidades de pensamiento y habilidades intuitivas para resolver problemas relativos al trabajo.
- Características Personales: rasgos y características de la personalidad que diferencian a un individuo de otro.
-

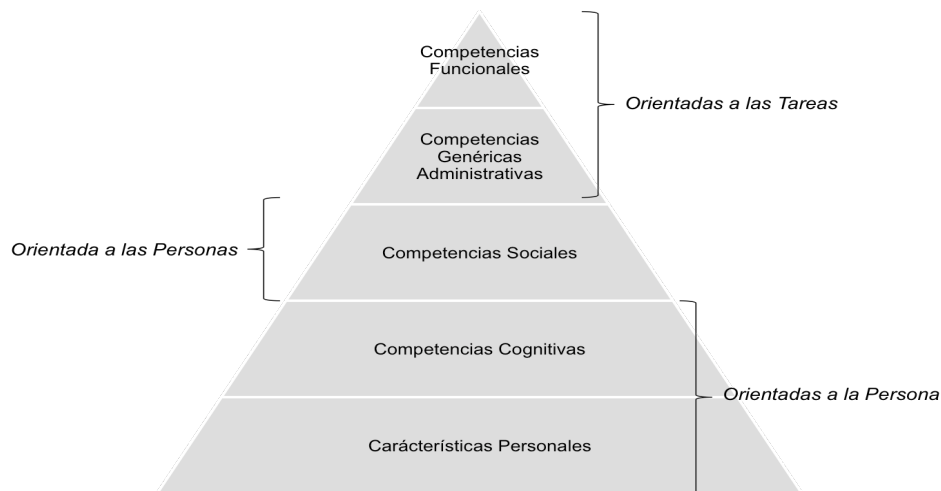


Figura 2. Fuente: Clasificación Jerárquica de Competencias, Saqib Uusaf Janjua (2012)

Partiendo de este breve repaso de la literatura, queda claro que las competencias pueden clasificarse desde dos puntos de vista: por su tipo y por su nivel de desarrollo.

La clasificación y tipos de competencia que se proponen en este texto, son los siguientes:

- Competencias Visibles:

- Competencias Técnicas y Funcionales: comprende la información y destrezas que una persona posee sobre un área, tarea o un tema específico.
- Competencias Administrativas y Gerenciales: habilidades y destrezas requeridas para desarrollar actividades administrativas y de organización demandadas en el trabajo.
- Competencias Invisibles:
 - Competencias Sociales y de Comunicación: comprenden el conocimiento del entorno y las habilidades requeridas para el manejo de relaciones interpersonales, así como la comunicación verbal y no verbal.
 - Competencias Cognoscitivas: son las capacidades de adquirir nuevos conocimientos. Capacidad de análisis y comprensión de la información, así como las habilidades de pensamiento e intuición que una persona utiliza para resolver problemas.
 - Competencias Personales y de Liderazgo: enfocadas en el conocimiento de uno mismo y habilidades de autocontrol y liderazgo.

En cuanto a su desarrollo, las competencias pueden ubicarse en tres niveles:

- Básico: es el nivel mínimo necesario para desarrollar una tarea determinada. Es el punto mínimo que debe alcanzar la persona, pues de lo contrario, no se le considera competente para la actividad a realizar.
- Intermedio: es un nivel de desarrollo por encima del nivel mínimo establecido, pero por debajo del diez por ciento de desarrollo superior.
- Superior: corresponde al nivel tope alcanzado por el diez por ciento de las personas, lo cual corresponde a una desviación tipo por encima del promedio del desempeño.

De acuerdo con la clasificación y nivel de desarrollo de las competencias, se presenta la siguiente propuesta del Modelo Iceberg de Competencias, basado en el modelo original creado por Spencer y Spencer (1993):

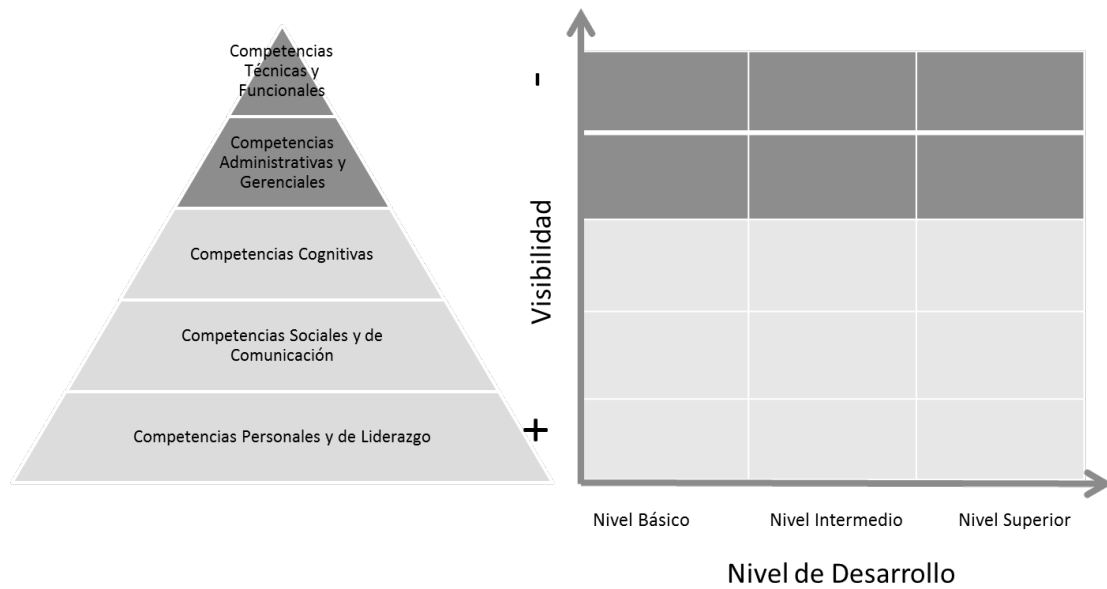


Figura 3. Fuente: Desarrollo propio, basado en Spencer y Spencer (1993).

En forma de matriz, se propone representar la clasificación de las competencias bajo el siguiente esquema:

Nivel de Desarrollo		Básico	Intermedio	Superior
PARTE VISIBLE	Tipo			
	Competencias Técnicas y Funcionales			
	Competencias Administrativas			
PARTE INVISIBLE	Competencias Sociales y de Comunicación			
	Competencias Cognoscitivas			
	Competencias Personales y de Liderazgo			

Figura 4. Fuente: Desarrollo propio

Diferentes Enfoques de las Competencias del Negociador

La literatura presenta un número limitado de artículos y textos que enumeren las competencias que un negociador requiere para ser exitoso. A excepción de algunos autores como Chester L. Karrass y Phillip A. Rudolph & Brian H. Kleiner quienes señalan prácticamente los mismos tipos de competencias, la mayoría de textos se enfocan en competencias generales o específicas de un gerente exitoso. Todo gerente debe ser un buen negociador, pero no todo negociador es un buen gerente, por lo que la tarea no puede limitarse a únicamente enumerar las competencias de éste, más aún, cuando es claro que las competencias pueden variar dependiendo de la posición del gerente, la industria en que trabaje o incluso la organización a la que pertenezca.

Por este motivo, es necesario tener claro en qué consiste el proceso de negociación, para así extraer y categorizar de forma más acertada las diferentes competencias que un negociador requiere tener y/o desarrollar.

De acuerdo con Roger Fisher y William Ury en su libro “Getting to Yes” (1991), toda negociación puede ser juzgada con base en tres diferentes criterios: La negociación debe producir un acuerdo inteligente, en caso de lograrse un acuerdo. Debe ser eficiente. Y debe mejorar o al menos no deteriorar la relación entre las partes. Los autores optan por un método de negociación gana-gana, en lugar de la tradicional negociación posicional (negociación dura o negociación suave), para lo cual señalan cuatro puntos esenciales que servirán para determinar posteriormente las competencias del negociador.

- Separar a las personas del problema.
- Enfocarse en intereses y no en posiciones.
- Inventar opciones para mutua ganancia.
- Insistir en usar criterio objetivo.

Teniendo en cuenta estos cuatro aspectos, a continuación se hará un recorrido por una variedad de textos y autores que proponen diferentes listados y clasificaciones de competencias

bajo diferentes puntos de vista, para finalmente desarrollar y presentar el perfil de un negociador exitoso, de acuerdo con la matriz de clasificación de competencias propuesta en la sección anterior.

Chester L. Karrass en su libro “The Negotiating Game” (1992) recopila los resultados de un experimento realizado entre 120 negociadores profesionales de cuatro grandes empresas aeroespaciales en los Estados Unidos, en el que busca explorar la relación entre poder, habilidad y resultado. Luego de identificar un número de habilidades que los encuestados consideraron importantes para negociar, el autor le solicitó a 26 ejecutivos sénior que clasificaran aquellas características que consideraran más importantes:

- Habilidades de planeación.
- Habilidad para pensar claramente bajo estrés.
- Inteligencia práctica.
- Habilidad verbal.
- Conocimiento del producto.
- Integridad personal.
- Habilidad para percibir y explotar el poder.

Otras características que fueron consideradas por los encuestados fueron:

- Alta auto-estima.
- Alta tolerancia a la ambigüedad y a la incertidumbre.
- Alto deseo de logro.

En forma similar Phillip A. Rudolph & Brian H. Kleiner en su artículo “Successful Negotiation Skills” (1992), identifican además de las siete características mencionadas por Karrass, los siguientes rasgos adicionales de un negociador exitoso:

- Pensar bien de sí mismo.
- Tener alta tolerancia a la ambigüedad y a la incertidumbre, así como también tener una mente abierta para probar sus propias asunciones y las intenciones del oponente.
- Tener un alto deseo de logro, para tomar esa medida sensata, pero adicional de riesgo que

representa el compromiso de los propios esfuerzos.

- Adicionalmente, un buen negociador debe tener la capacidad de reconocer el estilo de negociación de su oponente.

Agrupando las características propuestas por los tres autores y clasificándolas dentro de la matriz de competencias del negociador sugerida, se tiene:

Tipo \ Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del producto o servicio. 	
Competencias Administrativas y Gerenciales			<ul style="list-style-type: none"> • Planeación.
Competencias Sociales y de Comunicación			<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal. • Habilidad para percibir y explotar poder.
Competencias Cognoscitivas			<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia práctica. • Toma de riesgos medidos.
Competencias Personales y de Liderazgo			<ul style="list-style-type: none"> • Pensar claramente bajo estrés. • Integridad personal. • Alta autoestima. • Tolerancia a la ambigüedad y a la incertidumbre. • Alto deseo de logro.

Tabla 1. Fuente: Matriz de competencias basada en Karrass (1992), Rudolph y Kleiner (1992).

Por su parte, Enrique Ogliastri (1997), profesor colombiano y doctor en teoría organizacional de Northwestern University, quien es citado por Carolina Bozzo, Hernán Martini y Rodolfo Silva en la tesis “Desarrollo de Competencias para la Negociación Internacional” (2003), enumera el siguiente listado de competencias:

- Tolerancia al estrés: Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
- Flexibilidad: Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
- Adaptabilidad: Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
- Tenacidad: Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.
- Independencia: Actuación basada en las propias convicciones, y no en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
- Integridad: Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
- Meticulosidad: Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independiente de su insignificancia.
- Planificación y Organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, con el objetivo de alcanzar una meta.
- Habilidad de control: Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos. Implica la toma decisiones que aseguren este control.
- Delegación: Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- Desarrollo de subordinados: Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
- Sensibilidad organizacional: Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
- Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
- Análisis de problemas: Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos

pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

- Capacidad de decisión: Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- Creatividad: Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios.
- Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos. Por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- Espíritu comercial: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- Asumir riesgos: Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado, con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- Escucha: Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
- Comunicación oral persuasiva: Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
- Sensibilidad interpersonal: Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros (no confundir con "comprensión").
- Impacto: Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- Sociabilidad: Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.
- Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro integrado de un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe. Colaborador eficaz incluso cuando el

equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

- **Iniciativa:** Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
- **Resistencia:** Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.
- **Energía:** Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.
- **Niveles de trabajo:** Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.
- **Compromiso:** Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía, aunque no siempre sea en beneficio propio.
- **Auto-motivación:** Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
- **Atención al cliente:** Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Aplicando la matriz de clasificación de competencias al listado propuesto por el profesor Ogliastri, se tiene:

Nivel de Desarrollo Tipo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Espíritu comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad organizacional.
Competencias Administrativas y Gerenciales		<ul style="list-style-type: none"> • Meticulosidad. • Delegación. • Desarrollo de subordinados. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización. • Habilidad de control. • Iniciativa.
Competencias Sociales y de Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha. • Comunicación oral persuasiva. • Sensibilidad interpersonal. • Sociabilidad.
Competencias Cognoscitivas		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis numérico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de decisión. • Creatividad. • Capacidad de asumir riesgos medidos. • Capacidad crítica. • Análisis de problemas.
Competencias Personales y de Liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de trabajo. • Independencia. • Energía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia. • Compromiso. • Automotivación. • Tolerancia al estrés. • Flexibilidad. • Adaptabilidad. • Tenacidad. • Integridad. • Liderazgo. • Impacto.

Tabla 2. Fuente: Matriz de competencias basada en Ogliastri (1997).

El Psico Consult C.A., empresa venezolana consultora de recursos humanos con más de 20 años de experiencia, propone el esquema de “Rueda de Competencias” en su artículo “La Medición de las Competencias” (2001), en el que clasifica las competencias laborales en tres grandes grupos, así:

- Competencias Técnicas y Funcionales:
 - Competencias y conocimientos específicos del cargo.
 - Competencias y conocimientos genéricos.
- Competencias Personales:
 - Habilidades cognoscitivas.
 - Motivación y compromiso.
 - Competencias personales.
- Competencias Administrativas y Gerenciales:
 - Competencias comunicacionales.
 - Competencias con la gente.
 - Competencias administrativas.
 - Competencias de liderazgo.



Figura 5. Fuente: Rueda de Competencias, Psico Consult C.A. (2001).

Clasificando el listado propuesto por la Rueda de Competencias del Psico Consult C.A. bajo el esquema de matriz de clasificación de competencias propuesto en este documento, se tiene:

Nivel de Desarrollo Tipo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		<ul style="list-style-type: none"> Formación y experiencia. Conocimientos y habilidades del cargo. Habilidades y conocimientos ocupacionales y técnicas. Orientación al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos y prácticas organizacionales de la compañía. Conocimiento del área del negocio. Conocimiento y sabiduría del negocio. Impulso empresarial: desarrollo de la empresa y gerencia del riesgo. Ética, moral y honestidad.
Competencias Administrativas y Gerenciales		<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de desarrollo de la gente. Habilidades de delegación y control. Habilidades de grupo. Habilidades de seguimiento y detalle. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de organización. Habilidades de planificación.
Competencias Sociales y de Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de indagación (escucha). Habilidades de presentación. Búsqueda de información. Habilidades de gerencia de conflicto. Habilidades de relaciones personales.
Competencias Cognoscitivas		<ul style="list-style-type: none"> Habilidades cuantitativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento analítico y conceptual. Análisis objetivo de problemas y toma de decisiones. Juicio (discernimiento, criterio). Creatividad, imaginación y recursos. Habilidad verbal.
Competencias Personales y de Liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la organización. Compromiso profesional. Independencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al logro. Iniciativa. Disciplina y persistencia. Confianza y seguridad. Actitud positiva ante sí mismo y otros. Flexibilidad y adaptabilidad. Gerencia emocional. Habilidades para la motivación. Estilo de liderazgo e impacto.

Tabla 3. Fuente: Matriz de competencias basada en Psico Consult C.A. (2001).

Es importante aclarar que este inventario incluye un listado completo de competencias laborales y no sólo de negociación. Al final de esta sección se propondrá un listado de competencias de negociación basada en estudios y análisis de diferentes autores.

Spencer & Spencer, dos de los principales exponentes de la teoría de competencias, publican en 1993 el libro “Competence at Work: Models for Superior Performance”, en el cual, basados en la evaluación de 286 trabajadores bajo el modelo de evaluación de competencias en el trabajo - ETC inicialmente desarrollado por McClelland y el Hay Group, definen y clasifican un listado de competencias laborales clasificados en seis grupos o conglomerados:

- Logro y Acción.
 - Orientación al logro.
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de Información.
- Apoyo y Servicio Humano.
 - Comprensión interpersonal.
 - Orientación al servicio al cliente.
- Impacto e Influencia.
 - Impacto e influencia.
 - Conciencia organizacional.
 - Establecimiento de relaciones.
- Gerencia.
 - Desarrollo de otros.
 - Asertividad y uso del poder posicional.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo de equipo.
- Cognitivo.
 - Pensamiento analítico.
 - Pensamiento conceptual.
 - Pericia.

- Efectividad Personal.
 - Autocontrol.
 - Autoconfianza.
 - Flexibilidad.
 - Compromiso organizacional.

Clasificando el diccionario de competencias laborales propuesto por Spencer & Spencer en 1993 bajo la matriz de clasificación de competencias propuesto, se concluye:

Tipo \ Nivel de Desarrollo			
	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		<ul style="list-style-type: none"> • Pericia. • Conciencia organizacional. • Orientación al servicio al cliente. 	
Competencias Administrativas y Gerenciales		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de otros. • Trabajo en equipo y cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el orden, calidad y precisión. • Iniciativa.
Competencias Sociales y de Comunicación			<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información. • Comprensión interpersonal. • Establecimiento de relaciones. • Asertividad y uso del poder posicional.
Competencias Cognoscitivas			<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual.
Competencias Personales y de Liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro. • Autocontrol. • Autoconfianza. • Flexibilidad. • Impacto e influencia. • Liderazgo de equipo.

Tabla 4. Fuente: Matriz de competencias basada en Spencer y Spencer (1993).

En Latinoamérica, Martha Alles (2002) doctora en Administración de la Universidad de Buenos Aires, presenta en su texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias: El Diccionario”, un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, con el fin de alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios.

La doctora Alles, basada en su experiencia e investigación sobre el tema, clasifica su diccionario de competencias en dos bloques básicos: Competencias técnicas o de conocimiento y competencias de gestión.

Dicho trabajo se enfoca en la categorización de las competencias de gestión, que son las que más interesan en este análisis. Para ello propone cinco diccionarios diferentes dependiendo del nivel del individuo o de la naturaleza de la organización:

- Competencias cardinales: o también llamadas competencias core. Son los valores del individuo. Aquellas competencias tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle.
- Competencias de gestión específicas para diferentes niveles y empresas:
 - Niveles ejecutivos, para personas con experiencia laboral en niveles ejecutivos
 - Niveles intermedios, para personas en niveles gerenciales intermedios. Por ejemplo analistas séniores o jefes de equipo.
 - Niveles iniciales, para jóvenes profesionales sin experiencia laboral.
 - Competencias del conocimiento, para aquellos profesionales que se desempeñan en empresas del conocimiento tales como consultoras y empresas de ingeniería.
 - Así mismo introduce el concepto de E-competences, aplicado a aquellos profesionales que trabajan en empresas que usan el internet y la tecnología como herramienta amplia de difusión, participación y creación.

Para este estudio en particular se presentará el diccionario de competencias cardinales y se incluirán solamente los tres primeros grupos de competencias de gestión específica, que serían los más acordes con el nivel de preparación requerido por un negociador.

- Competencias Cardinales.
 - Compromiso: sentirse obligado con los objetivos de la organización.
 - Ética: conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización.
 - Prudencia: sensatez y moderación en todos los actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo.
 - Justicia: actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde.
 - Fortaleza: punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad.
 - Orientación al cliente: encaminar sus actos hacia el cliente.
 - Orientación a los resultados: encaminar sus actos a lo esperado.
 - Calidad del trabajo: excelencia en la tarea a realizar.
 - Sencillez: actuar en forma llana y directa, sin ostentación.
 - Adaptabilidad al cambio: acomodarse, avenirse a los cambios.
 - Temple: serenidad y dominio en todas las circunstancias.
 - Perseverancia: firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.
 - Integridad: obrar con rectitud y probidad inalterables.
 - Iniciativa: adelantarse a los demás en su accionar.
 - Innovación: capacidad para modificar las cosas aún partiendo de formas no pensadas anteriormente.
 - Flexibilidad: disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones.
 - Empowerment: dar poder al grupo de trabajo, potenciación del propio equipo.
 - Autocontrol: dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones.
 - Desarrollo de las personas: acrecentar e incrementar intelectual y moralmente a otras personas.
 - Conciencia organizacional: reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización.
- Competencias de Gestión o Específicas: Nivel Inicial.
 - Adaptabilidad, flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos.

- Capacidad para aprender: asimilación de nueva información y aplicación eficaz de la misma.
- Dinamismo, energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que esto afecte su nivel de actividad.
- Habilidad analítica: capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico.
- Iniciativa, autonomía: acción rápida ante pequeñas dificultades o problemas.
- Liderazgo: habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo.
- Modalidades de contacto: capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación.
- Orientación al cliente interno y externo: vocación y deseo de satisfacer a los clientes para cumplir sus pedidos, deseos y expectativas.
- Productividad: fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.
- Responsabilidad: Compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas.
- Tolerancia a la presión: habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.
- Trabajo en equipo: capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
- Flexibilidad: capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con diversos grupos y personas.
- Autocontrol: capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas.
- Búsqueda de información: inquietud y curiosidad por el conocimiento.
- Conciencia organizacional: capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en las organizaciones.

- Confianza en sí mismo: convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
- Desarrollo de relaciones: actuar para establecer y mantener relaciones cordiales con personas y redes de contactos.
- Desarrollo de las personas: esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto personales como de los demás.
- Impacto e influencia: persuadir, convencer, influir o impresionar a los otros.
- Pensamiento analítico: capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.
- Preocupación por el orden y la claridad: interés continuo por controlar el trabajo y la información.
- Pensamiento conceptual: habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos.
- Competencias de Gestión o Específicas: Nivel Intermedio
 - Profundidad en el conocimiento de los productos: capacidad de conocer los productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.
 - Orientación a los resultados: tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, actuando con velocidad y sentido de urgencia.
 - Orientación al cliente: vocación y deseo de satisfacer a los clientes para cumplir sus pedidos, deseos y expectativas, incluso anticipándose a sus necesidades y buscando beneficios a largo plazo.
 - Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.
 - Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.
 - Aprendizaje continuo: habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios. Propagar el *know how*.
 - Credibilidad técnica: capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos.

- Presentación de soluciones comerciales: capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios.
- Resolución de problemas comerciales: capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente.
- Trabajo en equipo: capacidad de participar activamente en la consecución de un objetivo común, poniendo los intereses del equipo sobre los personales, animando y motivando a los demás.
- Capacidad de planificación y organización: capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de los proyectos, tareas y metas, incluyendo la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información.
- Iniciativa: predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje. Crear oportunidades y minimizar problemas potenciales.
- Innovación: capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones.
- Adaptabilidad al cambio: capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios.
- Perseverancia: predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
- Temple: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos o acontecimientos negativos.
- Conocimiento de la industria y del mercado: capacidad de comprender las necesidades de los clientes, prever tendencias, oportunidades de mercado, amenazas de competidores y puntos fuertes y débiles propios.
- Construcción de relaciones de negocios: habilidad de involucrarse en el negocio.
- Pensamiento analítico: capacidad de entender y resolver un problema o situación desagregándolo en pequeñas partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

- Manejo de relaciones de negocios: habilidad para crear y mantener una red de contactos que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
- Pensamiento conceptual: capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global e identificando vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas.
- Dirección de equipos de trabajo: capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- Desarrollo estratégico de recursos humanos: capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas.
- Impacto e influencia: persuadir, convencer, influir en los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos.
- Capacidad de entender a los demás: capacidad de escuchar, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los otros.
- Integridad: capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.
- Liderazgo: capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Comunicar una convincente visión del futuro.
- Empowerment: capacitar a individuos o grupos, dándoles responsabilidad para que tengan sentido del compromiso y autonomía personal. Fomentar aprendizaje y formación a largo plazo.
- Flexibilidad: capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con diversos grupos y personas.
- Autocontrol: capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas. Resistencia a condiciones de estrés.
- Búsqueda de información: buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido.
- Conciencia organizacional: capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en el entorno.

- Confianza en sí mismo: convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
- Desarrollo de las relaciones: establecer y mantener relaciones con distintas personas y con redes de contactos.
- Desarrollo de las personas: esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo propios y de los demás.
- Preocupación por el orden y la claridad: preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información.
- Entrepreneurial: clara y positiva visión de los negocios. Buscar el cambio, responder a él y aprovecharlo como una oportunidad.
- Competencia "del náufrago": capacidad de sobrevivir a épocas y situaciones difíciles.
- Competencias de Gestión o Específicas: Nivel Ejecutivo.
 - Desarrollo del equipo: habilidad para motivar el equipo de trabajo y promover el desarrollo de los recursos humanos.
 - Modalidades de contacto: capacidad de demostrar sólidas habilidades de comunicación. Implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.
 - Habilidades mediáticas: asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz (conferencias de prensa, teleconferencias, etcétera.).
 - Liderazgo: habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo. En niveles superiores, es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos.
 - Liderazgo para el cambio: habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma (va direccionada a personas de igual o superior nivel al propio).
 - Pensamiento estratégico: habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades para identificar la mejor respuesta estratégica.

- Empowerment: establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. En niveles superiores, es la competencia que deben fomentar en su equipo de subordinados. (Efecto de cascada).
- Dinamismo – Energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que esto afecte su nivel de actividad.
- Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad: habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto ajeno al propio.
- Relaciones públicas: habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas.
- Orientación al cliente: implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.
- Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.
- Orientación a los resultados: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes.
- Integridad: capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.
- Iniciativa: predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro inmediato. Marcar el rumbo.
- Entrepreneurial: clara y positiva visión de los negocios. Buscar el cambio, responder a él y aprovecharlo como una oportunidad.
- Competencia "del náufrago": capacidad de sobrevivir a épocas y situaciones difíciles.

Se propone la siguiente matriz de clasificación de competencias de Martha Alles, aplicada a la negociación:

Tipo	Nivel de Desarrollo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales			<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad técnica. • Conciencia organizacional. • Orientación al cliente interno y externo. • Orientación al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria y del mercado. • Conocimiento de productos y servicios.
Competencias Administrativas y Gerenciales			<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo. • Desarrollo de las personas. • Trabajo en equipo. • Desarrollo estratégico de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el orden y la claridad. • Planificación y organización • Iniciativa, autonomía. • Dirección de equipos de trabajo.
Competencias Sociales y de Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de soluciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades mediáticas. • Relaciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información. • Modalidades de contacto. • Comunicación. • Desarrollo de relaciones. • Construcción de relaciones de negocios. • Manejo de relaciones de negocios. • Capacidad de entender a los demás.
Competencias Cognoscitivas			<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Habilidad analítica. • Pensamiento conceptual. • Aprendizaje continuo. • Pensamiento estratégico. • Innovación.
Competencias Personales y de Liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> • Sencillez 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo, energía. • Productividad. • Empowerment. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Responsabilidad. • Negociación. • Ética. • Prudencia. • Justicia. • Fortaleza. • Adaptabilidad al cambio. • Temple. • Perseverancia. • Integridad. • Flexibilidad. • Autocontrol. • Tolerancia a la presión. • Confianza en sí mismo. • Emprendurial. • Orientación a los resultados. • Competencia del náufrago. • Liderazgo. • Impacto e influencia.

Tabla 5. Fuente: Matriz de competencias basada en Alles (2002).

Finalmente, Azhar Samina y Mohindra Vinita (2010), definen cuatro pasos que toda negociación debe seguir asignando para cada uno de ellos un número de competencias que son necesarias para un resultado exitoso:

- Reconocer si la situación requiere o no de una negociación.
 - Habilidad para analizar todos los aspectos de la situación.
 - Habilidad para pensar estratégicamente.
- Preparar y planear la negociación.
 - Habilidad para recopilar información de la contraparte, teniendo en cuenta diferencias culturales y de estilo, objetivos de cada parte, tiempos de negociación, estándares y normas vigentes, prospectos de una futura relación de negocios, intereses de trasfondo y *leverage* (quién tiene mayor urgencia en cerrar el trato).
- Establecer los canales de comunicación y crear un entorno de cooperativismo y empatía.
 - Habilidad para escuchar y entender a la contraparte.
 - Tener altas aspiraciones y metas.
 - Demostrar integridad y confiabilidad.
 - Habilidades de comunicación.
 - Habilidad para manejar el conflicto.
 - Pensamiento creativo.
 - Habilidad para detectar y percibir poder. Tener la habilidad de inclinar la balanza de poder hacia su lado.
 - Reconocer patrones.
 - Habilidad de “predecir” cómo reaccionará la contraparte ante diferentes acciones: Moverse hacia delante razonando hacia atrás.
 - Habilidad de mantener conciencia de uno mismo aún cuando se esté bajo situaciones de tensión y estrés.
 - Tener una mente abierta y ser paciente.
- Lograr un acuerdo.
 - Habilidad para tomar decisiones.
 - Flexibilidad.
 - Manejo de tiempos en la negociación.
 - Comunicación no verbal (Lenguaje corporal).

- Habilidad para priorizar los temas más importantes a resolver.
- Habilidad para tomar riesgos medidos y para experimentar cambios.
- Objetividad.

La matriz de clasificación de competencias del negociador de Samina y Vinita que se propone, es la siguiente:

Nivel de Desarrollo Tipo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales			
Competencias Administrativas y Gerenciales			<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para manejar el conflicto. • Manejo de tiempos en la negociación. • Priorizar temas más importantes.
Competencias Sociales y de Comunicación			<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información. • Habilidad para escuchar y entender a la contraparte. • Habilidades de comunicación. • Comunicación no verbal. • Habilidad para detectar y percibir el poder. • Habilidad para inclinar la balanza de poder.
Competencias Cognoscitivas			<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento creativo. • Habilidad analítica. • Pensamiento estratégico. • Reconocer patrones. • Habilidad para tomar decisiones. • Habilidad para “predecir” cómo reaccionará la contraparte. • Habilidad para tomar riesgos medidos.
Competencias Personales y de Liderazgo			<ul style="list-style-type: none"> • Tener altas aspiraciones y metas. • Integridad y confiabilidad. • Paciencia. • Mente abierta. • Conciencia de uno mismo. • Habilidad para soportar situaciones de estrés. • Flexibilidad. • Objetividad.

Tabla 6. Fuente: Matriz de competencias basada en Samina y Vinita (2010).

Como se puede observar, los autores tienen diferentes visiones de las competencias ya sean laborales generales, o del negociador en particular. Sin embargo, se puede afirmar que todos coinciden en un cierto número de competencias que consideran indispensables, ya sean para negociar (Karrass, Rudolph & Kleiner, Ogliastri y Samina & Vinita) o para evaluar la idoneidad de un profesional en un determinado sector y posición laboral (Psico Consult, Spencer & Spencer, M. Alles).

De la información presentada por los diferentes autores, se extrae el listado que se presenta a continuación como una propuesta del perfil de competencias que un negociador debe poseer, el cual se denominará Perfil de Competencias del Negociador 3-4-5-6-7, compuesto por tres competencias técnicas y funcionales, cuatro administrativas y gerenciales, cinco sociales y de comunicación, seis cognoscitivas y siete personales y de liderazgo:

Nivel de Desarrollo Tipo	Básico	Intermedio	Superior
Competencias Técnicas y Funcionales		<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos y habilidades del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del negocio, industria y mercado. Conocimiento de procesos, prácticas y políticas organizacionales de la compañía.
Competencias Administrativas y Gerenciales		<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de planificación y organización. Manejo de tiempos en la negociación. Iniciativa y autonomía.
Competencias Sociales y de Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> Automotivación y motivación de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva. Sensibilidad interpersonal. Manejo de conflictos. Construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios.
Competencias Cognoscitivas			<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento analítico y conceptual. Inteligencia práctica. Creatividad e innovación. Pensamiento estratégico. Toma de decisiones. Toma de riesgos medidos.
Competencias Personales y de Liderazgo			<ul style="list-style-type: none"> Tolerancia al estrés. Disciplina, persistencia y compromiso. Orientación al logro. Ética e integridad. Autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol. Adaptación al cambio y flexibilidad. Liderazgo, impacto e influencia.

Tabla 7. Fuente: Creación Propia. Matriz de competencias propuesta.

Es destacable el hecho de que a pesar de proponer tres niveles de desarrollo para cada una de las competencias, en el caso de un negociador exitoso, la mayoría de ellas se encuentran en el nivel superior, y pertenecen a las denominadas “invisibles”, las cuales comprenden competencias sociales y de comunicación, cognoscitivas y personales y de liderazgo.

A partir de la matriz de competencias propuesta, se presentan las definiciones básicas de cada una de éstas. Sin embargo, dado que se hace necesario profundizar el desarrollo de este diccionario, se incluye además de la definición general, una definición específica, según los diferentes niveles de desarrollo (básico, intermedio, superior). Esta última tarea queda propuesta para un futuro estudio con el fin de facilitar la evaluación y calificación de cada una de las competencias de negociación de un individuo.

1. *Adaptación al cambio y flexibilidad.* Es la capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades o personas. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.
2. *Autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol.* Conocimiento de uno mismo interiormente y de cómo reacciona ante ciertas situaciones, con el fin de poder mantener el control en caso de ser necesario. Sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que va unido al sentimiento de competencia y valoración personal. La importancia de la autoestima radica en que impulsa al individuo a actuar, a seguir adelante y lo motiva para perseguir sus objetivos.
3. *Automotivación y motivación de otros.* Es el conjunto de fuerzas energéticas que se originan, tanto dentro como más allá de un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con la obtención de una meta y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.
4. *Capacidad de planificación y organización.* Habilidad para determinar eficazmente las metas y prioridades de los proyectos, tareas y metas, incluyendo la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información y la delegación y distribución efectiva de responsabilidades, en caso de ser necesario.
5. *Comunicación efectiva.* Capacidad de escuchar y comprender al otro, así como de expresarse, de una forma clara y efectiva, es decir, logrando que los interlocutores entiendan las ideas y conceptos que se les quiere transmitir. La comunicación puede ser verbal, no verbal o escrita, de tal manera que un buen negociador tiene que percatarse de todos los elementos que la componen para transmitir su mensaje de manera idónea. De

ahí, que el desarrollo de esta competencia comprende la adaptación al estilo social o interacción con las necesidades, expectativas o creencias de otros.

Quien se comunica efectivamente, es capaz de captar las reacciones de las personas ante expectativas, emociones o situaciones particulares, aunque sea necesario realizar preguntas para confirmar su comprensión sobre los mensajes que transmiten los demás. Igualmente, utiliza su capacidad de comprensión para predecir y prepararse ante la reacción de los demás, siendo capaz de influir, desarrollar, o profundizar en determinados aspectos, para así avanzar en el logro de los objetivos trazados para la negociación.

6. *Conocimiento del negocio, industria y mercado.* Conocer y entender el contexto y las condiciones específicas de la organización y del entorno del que se hace parte. Capacidad de comprender las necesidades de los clientes (internos o externos), prever tendencias, oportunidades de mercado, amenazas de competidores y puntos fuertes y débiles propios.
7. *Conocimiento de los procesos y prácticas organizacionales.* Conocimiento pleno de los procesos burocráticos y niveles jerárquicos dentro de la propia compañía y de la contraparte.
8. *Conocimientos y habilidades del cargo.* Conocimientos y destrezas que el individuo debe tener para desempeñar un cargo determinado. Comprende tanto los conocimientos técnicos y experiencia laboral relacionados al área de trabajo en general, como a los referentes a la negociación en particular.
9. *Construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios.* Capacidad de desarrollar y mantener las buenas relaciones, creando diferentes vínculos sociales, que faciliten el logro de los objetivos. Esta competencia hace referencia a la habilidad de actuar en diferentes escenarios y ambientes, logrando un acercamiento a través de las buenas relaciones interpersonales.
10. *Creatividad e innovación.* Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos, buscan nuevas alternativas de solución, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.
11. *Disciplina, persistencia y compromiso.* Es la tenacidad e insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas con disciplina y

persistencia: Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen y están altamente motivados. De igual forma, deben estar comprometidas responsablemente con la organización y consigo mismo, poniendo los objetivos de la organización por encima de los propios.

12. *Ética e Integridad.* Se refiere a la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse en concordancia con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: poseen una intachable reputación y antecedentes, son correctos en sus actuaciones, tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
13. *Iniciativa y autonomía.* Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
14. *Inteligencia práctica.* Es la capacidad de comprender el entorno y utilizar ese conocimiento para determinar la mejor manera de conseguir unos objetivos concretos. Contrario a la inteligencia teórica, la inteligencia práctica se refiere a la aptitud para resolver problemas definidos de manera imprecisa, que surgen en la vida diaria y para los cuales no existen soluciones claras y explícitas. La inteligencia práctica se aplica a la capacidad de adquirir o modificar habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.
15. *Liderazgo, impacto e influencia.* Dirigir y acompañar a las personas involucradas directa o indirectamente en la negociación, orientando su desempeño hacia las metas establecidas. Persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Causar buena impresión en los otros y mantenerla a lo largo del tiempo.
16. *Manejo de conflictos.* Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.
17. *Manejo de tiempos en la negociación.* Reconocer el valor económico y estratégico que tiene el tiempo para los involucrados (tanto el negociador como la contraparte) en una

negociación determinada, y así establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la negociación y optimicen el desarrollo de la misma.

18. *Orientación al logro.* Es la capacidad de direccionar los actos y labores en procura de alcanzar una meta u objetivo. Para ello, se requiere interés por trabajar bien para alcanzar resultados o superar los estándares establecidos. Dicho estándar puede ser el propio desempeño en el pasado (mejoramiento continuo), un objetivo medible, el desempeño que tienen otras personas o lograr un cambio o innovación en algún campo.

19. *Pensamiento analítico y conceptual.* Capacidad para entender una situación desagregándola en pequeñas partes, o identificando los vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas para construir conceptos o modelos.

Habilidad para recopilar y analizar información para hacer conexiones e identificar las cuestiones clave o subyacentes en situaciones complejas, con el fin de poder tomar decisiones de manera imparcial y desde un punto de vista racional.

20. *Pensamiento estratégico.* analizar e interpretar información y políticas de la organización, para generar acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales.

Habilidad para identificar un problema, obstáculo u oportunidad y tomar acción y/o proactivamente crear oportunidades para resolver o prevenir problemas.

21. *Sensibilidad interpersonal.* Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros (no confundir con "comprensión"). Esta competencia incluye una habilidad para detectar los diferentes tipos de poder que interactúan en una negociación, y cómo explotar el poder que se tiene con respecto a la contraparte para beneficio de los resultados de la negociación. (El poder se resume en capacidad de influencia).

22. *Tolerancia al estrés.* Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

23. *Trabajo en equipo.* Participar y trabajar activamente con otros en la consecución de una meta común que apoye las finalidades de la organización. Trabajar en equipo implica desarrollar la capacidad de interrelacionarse con otros, para cooperar en el alcance de objetivos comunes, subordinando los intereses particulares a los del equipo. Además,

implica motivar y promover las condiciones apropiadas para que diversas personas se orienten a un mismo fin.

24. *Toma de decisiones.* Capacidad para identificar criterios objetivos o estándares independientes de la voluntad de las partes para elegir eficazmente entre varias alternativas, en condiciones de complejidad e incertidumbre, buscando situaciones benéficas para la organización y la negociación.

25. *Toma de riesgos medidos.* Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado, con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante. El negociador debe tener la capacidad para identificar claramente los riesgos inherentes a cada una de las posibles decisiones, y consecuentemente, diseñar las estrategias adecuadas para mitigarlos, medirlos, monitorearlos y controlarlos.

Un Modelo para el Desarrollo de las Competencias del Negociador

Marco de Referencia

Las organizaciones se han dado cuenta que el factor fundamental para lograr la productividad y rentabilidad deseada está dada en gran parte por la competitividad y desempeño de su personal.

Para desarrollar la competitividad de los individuos, es necesario fomentar la capacitación y el aprendizaje continuo, con el fin de propiciar que las personas sean capaces de valerse por sí mismas y realicen su trabajo con mayor calidad y eficiencia.

A partir de esta idea surge el Modelo de Gestión por Competencias, el cual constituye una herramienta fundamental en el desarrollo del capital humano. Este modelo permite definir y evaluar las competencias que requiere una persona para ocupar un puesto o desarrollar una tarea determinada con relación al propósito principal de la organización.

Según Guy Le Boterf, quien es citado por Fernández I. (2002), la competencia está estructurada en tres pilares fundamentales:

- . Saber (Conocer): se refiere a aspectos tales como formación, entrenamiento, conocimientos y situaciones de aprendizaje. Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para ejecutar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- . Poder (Saber Hacer): en muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no están dadas para ello. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.
- . Querer (Voluntad): se refiere a la voluntad y el involucramiento con el rol del negociador. Considera la disposición al cambio, contar con una visión compartida, habilidades de reconocimiento para con los demás y los valores con que se actúa en el marco de la gestión negociadora. Alude no sólo al factor motivación de logro de la persona, sino también a la condición subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente a) la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, b) la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, c) el reconocimiento por la acción y d) la confianza que posea para lograr hacerla realidad.

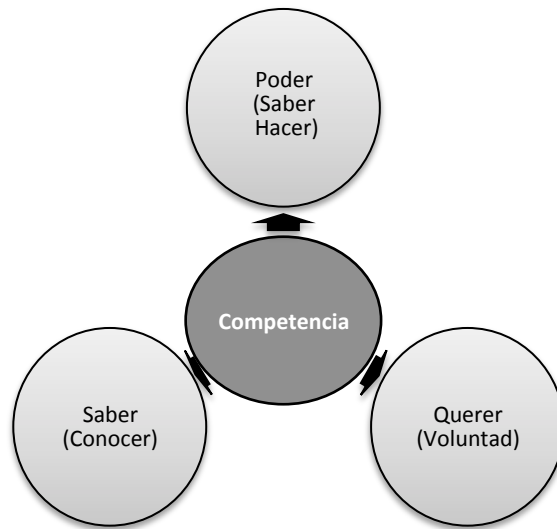


Figura 6. Fuente: Aplicación de Competencias, Fernández, I. (2002).

Si alguno de estos pilares es débil o inexistente en una determinada habilidad, el individuo no puede considerarse competente en ese aspecto específico.

Se utilizará el modelo de gestión por competencias y sus tres pilares, como base para evaluar las capacidades de negociación del individuo con respecto al modelo 3-4-5-6-7 de competencias del negociador. Se busca determinar las falencias que presenta, capacitarlo para que cumpla los requisitos previamente establecidos, y posterior a esto, realizar una evaluación de desempeño para verificar que la capacitación impartida haya llenado los vacíos que se identificaron inicialmente.

Luego de identificar el perfil de competencias del negociador, y después de tener clara la definición de cada una de las ellas, se formulan los siguientes pasos para la evaluación y desarrollo de las mismas, basados en lo propuesto por Martha Alles (2000):

1. Evaluación de las competencias: Mediante el uso de diferentes métodos y herramientas de evaluación, determinar para cada una de las competencias requeridas el nivel de desarrollo en que se encuentran.
2. Identificación de la brecha existente: Una vez determinado el nivel de desarrollo de la

competencia de negociación del individuo, comparar con el perfil de competencias propuesto para identificar la brecha existente.

3. Elaboración de planes de acción para disminuir las brechas identificadas. De esta manera se pretende desarrollar los niveles de las competencias con falencias y conducirlos a los niveles requeridos.

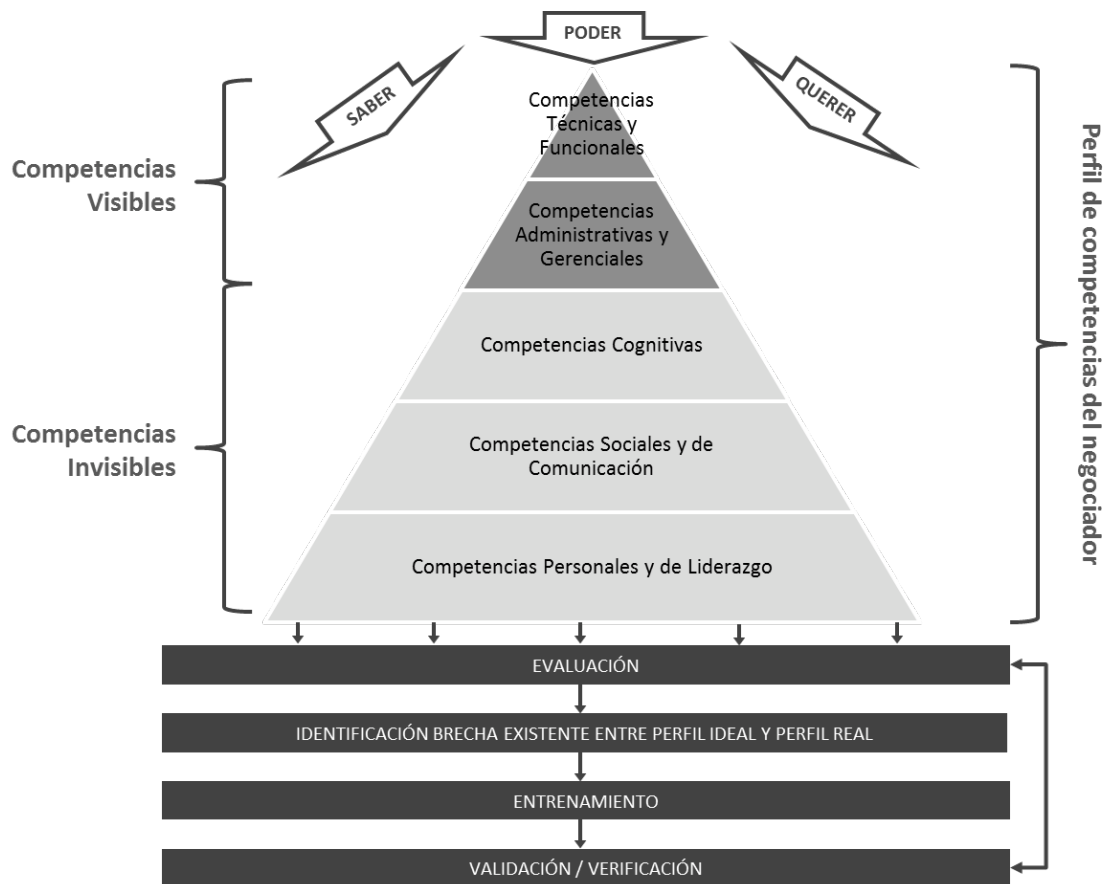


Figura 7. Fuente: Adaptación Modelo de Gestión por Competencias, Bozzo, C., Martini, H., y Silva R. (2003).

Este proceso debe ser cíclico, es decir, que una vez entrenada la persona para cerrar la brecha identificada inicialmente, la evaluación, el entrenamiento y la validación o verificación debe repetirse continuamente con el fin de que el proceso de desarrollo de competencias sea efectivo y duradero en el tiempo.

En las secciones anteriores se definió el diccionario y el perfil de competencias del negociador. Sin embargo, se requiere de herramientas para la evaluación, y metodologías y mecanismos para desarrollar las competencias que no se encuentren en el nivel deseado, o que simplemente no existen. En las próximas secciones se abordarán ambos temas.

Evaluación de Competencias del Negociador

Antes de abordar los instrumentos para la evaluación de competencias del negociador, es importante tener clara la diferencia existente entre medición y evaluación. Brown (2002) afirma que la medición responde únicamente a la pregunta *¿cuánto?*, brindando una descripción de la ejecución de una persona sin dar información sobre el valor de la misma. Por su parte, la evaluación es una medición interpretada, la cual responde la pregunta *¿hasta qué punto es bueno?*.

Según Rivera M., Bazaldua J., Rovira I., Conde R. y Rodríguez J. (2007), la evaluación es *“un proceso de recolección de evidencias explícitas sobre el desempeño profesional, laboral o educativo, con el propósito de formarse un juicio a partir de un criterio o referente estandarizado para identificar aquellas áreas de desempeño que han sido desarrolladas y aquellas que requieren ser fortalecidas”*.

Para evaluar una competencia es necesario establecer lo que se sabe, lo que se hace y cómo se hace. Todo esto tomando como referencia el perfil de competencias estipulado como ideal.

Para realizar el diagnóstico del nivel de desarrollo de competencias del negociador o potencial negociador, existe una variedad de metodologías y herramientas que, debido a su naturaleza y diseño, son dirigidas a la evaluación de diferentes tipos de competencias o habilidades. En consecuencia, se recomienda aplicar un número variable de ejercicios dependiendo del tipo de competencias a evaluar. Lo más habitual es realizar entre seis y doce

ejercicios (Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F., 2012).

Los instrumentos que se utilicen para la evaluación de competencias, deben estar encaminados a lograr los siguientes objetivos:

- Poder demostrar con ejecuciones el correcto desempeño de las tareas de la competencia.
- Comparar el desempeño real actual del evaluado con un criterio o calidad de desempeño asociado.
- Considerar todos los pilares involucrados en la competencia: conocimiento, desempeño y actitud.

Es por esto que la validez, fiabilidad y utilidad de las herramientas a utilizar, debe ser considerada antes de ser incluidas en el diseño y desarrollo de un sistema de evaluación de competencias de un negociador.

Herramientas para Evaluar las Competencias del Negociador

Entrevistas No Conductuales.

Las entrevistas no conductuales o tradicionales, son estructuradas con puntos preestablecidos sobre el pasado personal y profesional del individuo, así como preguntas que puedan ubicar al entrevistado en una situación problemática concreta, donde se le indague sobre las estrategias a seguir para darle solución.

Las entrevistas tradicionales no funcionan bien para identificar y evaluar competencias. Generalmente, la mayoría de las personas no conocen qué competencias, fortalezas y debilidades poseen en realidad. El psicólogo de Harvard Chris Argyris ha demostrado que las “teorías de acción a las que se adhiere” la gente (lo que dicen que hacen) no tienen relación con sus “teorías en uso” (lo que realmente hacen). Además, debido al carácter conducente de este tipo de entrevistas, la mayoría de las personas son capaces de dar la respuesta que el entrevistador espera oír.

Sin embargo, este tipo de entrevistas puede dejar entrever cómo una persona se relaciona con los demás, ya sea con el entrevistador o con sus pares, y qué tan efectivamente puede expresar sus ideas y pensamientos.

ENTREVISTAS NO CONDUCTUALES	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Entre 15 y 60 minutos.
Competencias a Evaluar:	Comunicación efectiva, conocimiento del negocio, industria y mercado, sensibilidad interpersonal, construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios.

Tabla 8. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Referencias.

Preciado Sánchez (2006) cita a Levy-Leboyer (1997) quien describe una referencia como “cualquier información sobre comportamientos pasados, que permite entonces describir los comportamientos futuros”. Sin embargo, el autor destaca cuatro razones principales por las que este instrumento debe utilizarse con ciertas reservas:

- Las competencias aún cuando no existieran en el pasado, pueden ser adquiridas desde el momento en que el individuo posea las cualidades necesarias y tenga acceso a las experiencias adecuadas.
- Una competencia existente puede pasar desapercibida por parte de los superiores y, en consecuencia, no ser requerida, siendo considerada no existente.
- Todo comportamiento está en función del propio individuo, pero también del contexto, por lo que resulta difícil saber si los comportamientos que son descritos por las referencias, son generalizables a otras situaciones.
- Las precauciones para la construcción y las puntuaciones de los ejercicios de muestra, han puesto énfasis en la subjetividad de los evaluadores, precauciones que no siempre se tienen en cuenta en lo concerniente a las referencias.

Las referencias son normalmente administradas individualmente o grupalmente por escrito, y se usan comúnmente como herramienta previa a la entrevista.

REFERENCIAS	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Varía de acuerdo a la cantidad de información solicitada.
Competencias a Evaluar:	Conocimientos del negocio, industria y mercado, conocimientos y habilidades del cargo.

Tabla 9. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Datos Biográficos.

Esta herramienta es una variación del método de referencias. Es conocida también como Autobiografía o Biodata, y evalúa las competencias del entrevistado gracias a informaciones biográficas tratadas sistemáticamente.

Según Claude Levy-Leboyer (1997), la idea básica de los datos biográficos es: *“Tener un conjunto de datos biográficos tratados mediante el análisis factorial, permitiendo con esto reagrupar los comportamientos, las elecciones de actividades de ocio, la participación y la ausencia de participación del candidato en grupos comunitarios, asociaciones, etcétera. Esto con el fin de rescatar las competencias que los justifican. Para construir una autobiografía, se debe empezar por reunir información sobre la población empleada y sobre todo, su grado de éxito profesional”*.

Las principales desventajas de los datos biográficos, son:

- Requieren una construcción laboriosa.
- El hecho de incluir preguntas personales que no están directamente relacionadas con la vida laboral, puede incomodar o molestar a los entrevistados.

Los datos biográficos son usualmente solicitados llenando un cuestionario en el que el individuo califica las preguntas en una escala de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

DATOS BIOGRÁFICOS O BIODATA	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Varía de acuerdo a la cantidad de información solicitada.
Competencias a Evaluar:	Conocimientos del negocio, industria y mercado, conocimientos y habilidades del cargo.

Tabla 10. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Historial de Logros.

Es otra variación de la metodología de referencias. Esta herramienta consiste en que se le entrega al entrevistado una lista de competencias requeridas (en este caso el listado de competencias del negociador) con sus respectivas definiciones, y se les solicita la descripción de alguno de sus logros pasados que compruebe que posee la competencia listada. Posteriormente, las respuestas son analizadas y valoradas en forma precisa por el evaluador o grupo de evaluadores.

HISTORIAL DE LOGROS	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Varía de acuerdo a la cantidad de información solicitada.
Competencias a Evaluar:	Conocimientos del negocio, industria y mercado, conocimientos y habilidades del cargo.

Tabla 11. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Pruebas de Capacidad Cognitiva.

Las pruebas de habilidades o de capacidad cognitiva, evalúan las habilidades relacionadas

con el pensamiento tales como razonamiento, percepción, memoria, habilidad verbal y matemática, así como resolución de problemas.

Tradicionalmente este tipo de pruebas son conocidas como test de inteligencia o de habilidad mental general. Sin embargo, éstos incluyen una variedad de ítems que miden diferentes factores mentales, descritos como habilidades mentales específicas.

Este tipo de test se presenta comúnmente en forma de cuestionario con secciones que incluyen respuestas en formato de selección múltiple, terminación de frases, respuestas cortas y selección de falso o verdadero.

PRUEBAS DE CAPACIDAD COGNITIVA	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Varía entre 30 minutos a 2 horas. Dependiendo de la variedad de test que se imparta.
Competencias a Evaluar:	Pensamiento analítico y conceptual, inteligencia práctica, comunicación efectiva, pensamiento estratégico.

Tabla 12. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Test de Personalidad.

Los test de personalidad están diseñados para obtener información de una persona en cuanto a sus motivaciones, preferencias, intereses, manejo emocional y estilo de interacción con personas y situaciones. Pueden hacerse en forma de entrevistas, pruebas situacionales in-basket, observaciones o cuestionarios.

Este tipo de test sirve como herramienta para medir las competencias interpersonales del entrevistado, y al igual que las pruebas de capacidad cognitiva, puede ser presentado en forma de cuestionarios a una persona o a un grupo.

TEST DE PERSONALIDAD	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Hasta 1 hora.
Competencias a Evaluar:	Disciplina, persistencia y compromiso, orientación al logro, ética e integridad, autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol, toma de decisiones, liderazgo, impacto e influencia, manejo de conflictos, tolerancia al estrés, sensibilidad interpersonal, construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios, toma de riesgos medidos, adaptación al cambio y flexibilidad, automotivación y motivación de otros.

Tabla 13. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Entrevistas de Eventos Conductuales - EEC (Behavioral Event Interview – BEI).

Este método también denominado entrevista de competencias, fue desarrollado por David McClelland en conjunto con sus colegas de McBer, y consiste de una entrevista de indagación conductual en el contexto de un incidente o situación crítica real a través de la cual se identifican las competencias y comportamientos que una persona despliega en una situación específica, describiendo las acciones y resultados obtenidos.

Para que la entrevista de eventos conductuales tenga la efectividad esperada, debe cumplir con ciertos criterios:

- Amplitud: La entrevista debe posibilitar a los entrevistados maximizar tanto la amplitud de las referencias a elementos evocadores y modelos en la situación-estímulo como la amplitud de las respuestas.
- Especificidad: La entrevista debe expresar de forma específica las referencias a los aspectos de la situación-estímulo a la que los entrevistados han respondido.
- Profundidad.
- Contexto personal.

Las principales ventajas de las entrevistas de eventos conductuales, son:

- Identificación empírica de competencias más allá o diferentes a las generadas por otros métodos de recolección de datos.
- Precisión en cuanto cómo se expresan las competencias.
- Identificación de algoritmos y metodologías que pueden ser utilizados para ser enseñados a otras personas.
- Libertad de sesgos raciales, de género y culturales.
- Generación de datos para ser utilizados en la evaluación y entrenamiento de otros.

Las principales desventajas de las entrevistas de eventos conductuales, son:

- Consume tiempo y puede resultar costosa.
- Los entrevistados deben ser entrenados para obtener buenos datos.
- Los resultados pueden omitir aspectos menos importantes, pero relevantes del trabajo, ya que se enfoca en incidentes críticos.
- Poco práctico para el análisis de muchos trabajos.

ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Entre 30 minutos a 1 hora.
Competencias a Evaluar:	Se puede adecuar dependiendo del tipo de competencias que se quiera evaluar.

Tabla 14. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Método de evaluación 360°

Es un sistema de evaluación en el cual el entrevistador puede hacer preguntas enfocadas en detectar y medir una serie de comportamientos deseables y observables.

El método se centra en el hecho de que en forma anónima, tanto los colaboradores, colegas y directivos del entrevistado, puedan ofrecer una visión particular de cómo perciben el desempeño del individuo.

Según Claude Levy-Leboyer, la evaluación 360° *“Se diferencia de los métodos clásicos de evaluación, ya que estos últimos suelen combinar un cuestionario como entrevistas individuales o en grupo, con preguntas formuladas que se refieren fundamentalmente al ambiente de la empresa, a las relaciones humanas y las fuentes de satisfacción. Y la muestra de personas interrogadas debe ser representativa de la organización, y por lo general los resultados se reservan a los que las han preparado y no se lo comunican a los que han respondido a ellas, evidentemente este no es el caso del 360°, donde los resultados se comunican exclusivamente al participante”*.

Este método se ha venido utilizando en las empresas desde la década de los 80, y se ha comprobado su eficacia en la evaluación de directivos, lo cual puede extenderse a la evaluación del desempeño y competencias del negociador. Williams (1999) observó que tras cuatro rondas de aplicaciones consecutivas de 360° en varias empresas españolas, se obtuvieron mejoras tanto empresariales como personales de los directivos.

Así mismo, Richard Boyatzis en una entrevista que otorgó al Training Journal en 1999, afirma que la evaluación 360° es un proceso muy útil para la evaluación de competencias, y que incluso podría llegar a ser aún mejor si su aplicación no se limitara únicamente a responder un cuestionario (como se hace normalmente), sino que se pudiera filmar a los encuestados, y que éstos involucraran además de personas pertenecientes al entorno laboral del individuo, a aquellas personas cercanas al entrevistado, como sus esposos o esposas, familiares y conocidos más cercanos.

MÉTODO DE EVALUACIÓN 360°	
Aplicación:	Individual.
Duración:	Varía de acuerdo a la cantidad de información solicitada y al número de personas involucradas en la evaluación y análisis de resultados.
Competencias a Evaluar:	Todas aquellas que sean observables.

Tabla 15. Fuente: Adaptado de *“La Evaluación de Competencias”*, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Pruebas Situacionales

La gran acogida de este tipo de pruebas se debe a que han demostrado ser una de las herramientas más útiles y precisas para la evaluación de competencias. Los entrevistados deben poner en práctica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias que conduzcan a ciertos comportamientos que les permitan solucionar el problema o la situación concreta que se les plantea.

Le Boterf (1991) define las pruebas situacionales como *“el conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta”*.

Las mayores ventajas que presentan las pruebas situacionales, son:

- Tienen alta validez aparente. Los participantes perciben la relación existente entre los ejercicios que se realizan y el trabajo que desempeñan o que deben desempeñar, lo que motiva su implicación y participación activa.
- Aportan información realista sobre las competencias de los sujetos para ejecutar las tareas y funciones requeridas en su posición.
- Se pueden evaluar varias competencias simultáneamente.
- Pueden realizarse individualmente o en grupo.
- Aumentan la validez y fiabilidad de las evaluaciones realizadas, siempre y cuando estén bien construidas y desarrolladas.

Sin embargo, este tipo de pruebas también presentan ciertos inconvenientes y limitaciones:

- Tienen un alto costo de diseño y aplicación, así como la posibilidad de requerirse mucho tiempo para su aplicación.
- Los materiales que se emplean en la ejecución de los ejercicios, deben ser actualizados continuamente.
- El diseño y elaboración de las pruebas puede resultar compleja.

Hay diferentes tipos de pruebas situacionales que son utilizadas con frecuencia. Entre ellas se tienen:

1. Juego de Roles (Role Playing).

Los juegos de roles son simulaciones de situaciones más o menos reales, en las que uno o más participantes representan personajes y aspectos de una actividad o situación laboral previamente diseñada con el fin de detectar, evaluar o desarrollar ciertas competencias de los participantes.

El éxito de este tipo de herramientas yace en el hecho de que permiten hacer una representación de la realidad en la que los individuos interactúan facilitando la detección y evaluación de competencias de tipo social y de comunicación, personales y de liderazgo, e incluso administrativas.

P. SITUACIONAL: JUEGO DE ROLES	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Variable.
Competencias a Evaluar:	Comunicación efectiva, capacidad de planificación y organización, tolerancia al estrés, iniciativa y autonomía, adaptación al cambio y flexibilidad, toma de decisiones, manejo de conflictos, conocimientos y habilidades del cargo, conocimiento del negocio, industria y mercado, ética e integridad, autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol, disciplina, persistencia y compromiso, orientación al logro, manejo de tiempos, toma de riesgos medidos, automotivación y motivación de otros, trabajo en equipo.

Tabla 16. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

2. Método del Caso.

A diferencia del juego de roles, en el método del caso, los participantes tratan de resolver una situación problemática desde su punto de vista personal, sin tomar un rol específico. Adicionalmente, el método del caso procura que los participantes solucionen el problema de

forma racional, a diferencia del juego de roles que pretende despertar las emociones de los participantes y desarrollar ciertos comportamientos.

En este método, se presenta a los participantes por escrito la descripción de una situación lo más real posible cercana al trabajo, con toda la información necesaria para que puedan analizar y resolver el problema ya sea individualmente o en grupo. Al final del ejercicio, el o los evaluados presentan la solución al problema planteado y explican cómo han llegado a la misma.

P. SITUACIONAL: MÉTODO DEL CASO	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Variable.
Competencias a Evaluar:	Pensamiento analítico y conceptual, capacidad de planificación y organización, toma de decisiones, manejo de conflictos, conocimientos y habilidades del cargo, conocimiento del negocio, industria y mercado, ética e integridad, autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol, disciplina, persistencia y compromiso, orientación al logro, manejo del tiempo, sensibilidad interpersonal, conocimiento de procesos, prácticas y políticas organizacionales de la compañía.

Tabla 17. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

3. Juegos de Empresa.

El origen de esta herramienta de simulación se remonta al año 1956, y fue diseñada y desarrollada por la American Management Association - AMA.

Los juegos de empresa son una modalidad del método del caso, en el que se simula una situación laboral que busca en el participante respuestas desde la perspectiva profesional. Normalmente incluyen algún tipo de actividad de carácter competitivo como comprar, vender o contratar, donde los individuos trabajan en un entorno dinámico y similar al entorno de la organización donde se realizarán las actividades de la posición a evaluar.

P. SITUACIONAL: JUEGOS DE EMPRESA	
Aplicación:	Grupal.
Duración:	Variable (superior a 3 horas).
Competencias a Evaluar:	Liderazgo, impacto e influencia, capacidad de planificación y organización, iniciativa y autonomía, pensamiento analítico y conceptual, manejo de conflictos, creatividad e innovación, comunicación efectiva, pensamiento estratégico, construcción y desarrollo de relaciones personales y de negocios, sensibilidad interpersonal.

Tabla 18. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

4. Bandeja de Llegada (In Basket).

Este método consiste en presentar a los participantes una serie de materiales y documentos escritos típicos y representativos del puesto de trabajo, tales como memorandos, cartas y mensajes, entre otros. Basados en esta información, los participantes deben tomar decisiones sobre las acciones que deben ejecutar para darle respuesta a los documentos en un periodo de tiempo determinado, y así mismo deberán justificar cada una de las decisiones que tomen.

P. SITUACIONAL: BANDEJA DE LLEGADA (IN BASKET)	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Fase de realización entre 15 y 30 minutos.
Competencias a Evaluar:	Capacidad de planificación y organización, toma de decisiones, comunicación efectiva, manejo de tiempos.

Tabla 19. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

5. Ejercicios de Presentación.

Como su nombre lo indica, consiste en la realización de la presentación de un tema específico a un determinado grupo de personas. Los temas a tratar pueden variar dependiendo del tipo de competencias que se quieran evaluar.

P. SITUACIONAL: EJERCICIOS DE PRESENTACIÓN	
Aplicación:	Individual.
Duración:	Fase de preparación variable. Fase de presentación entre 3 y 30 minutos.
Competencias a Evaluar:	Capacidad de planificación y organización, creatividad e innovación, conocimientos y habilidades del cargo, conocimiento del negocio, industria y mercado, comunicación efectiva, tolerancia al estrés, adaptación al cambio y flexibilidad, manejo de tiempos, autoestima, conciencia de uno mismo y autocontrol.

Tabla 20. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Discusión de Grupo.

Esta herramienta es ampliamente utilizada en la evaluación de personal, debido a que:

- Es flexible, puede utilizarse en individuos con diferente nivel cultural y puede ser combinada con otras técnicas.
- Permite simular situaciones competitivas y/o de trabajo en equipo.
- Es fácil de diseñar y aplicar.
- Permite evaluar varias competencias al tiempo.
- Es económica.

La discusión de grupo consiste en la discusión libre y abierta de un tema o problema durante un tiempo determinado que usualmente es entre 30 y 90 minutos, con el objeto de llegar a una única solución conjunta.

DISCUSIÓN DE GRUPO	
Aplicación:	Grupal.
Duración:	Variable, entre 30 y 90 minutos.
Competencias a Evaluar:	Pensamiento analítico y conceptual, pensamiento estratégico, inteligencia práctica, disciplina, persistencia y compromiso, toma de decisiones, manejo de conflictos, trabajo en equipo, comunicación efectiva, adaptabilidad al cambio y flexibilidad, tolerancia al estrés, iniciativa y autonomía, capacidad de planeación y organización, conocimientos y habilidades del cargo, conocimiento del negocio, industria y mercado.

Tabla 22. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Centros de Evaluación o Assessment Centers.

Los centros de evaluación son definidos por Pereda y Berrocal (2001) como un “*proceso estandarizado de evaluación, realizado a partir de la utilización de varias técnicas y evaluadores entrenados, y en el que los juicios están basados, en parte, en situaciones de simulación*”.

Los centros de evaluación integran distintas técnicas de medición y permiten observar y evaluar diferentes competencias. Su utilización permite obtener información objetiva, válida, y fiable sobre las competencias, el potencial, la motivación y los intereses de los individuos, con lo cual se pueden desarrollar programas adaptados a las necesidades específicas de cada persona.

Los centros de evaluación están caracterizados por:

- El uso de múltiples técnicas de evaluación.
- Los ejercicios están diseñados para evaluar múltiples competencias.
- Los participantes son observados por varios evaluadores.
- Los evaluadores deben ser capacitados en la observación, registro y evaluación de conductas.
- Se obtiene información sistematizada y objetiva.

Los centros de evaluación requieren además, cumplir un número de condiciones para

garantizar su eficacia en la evaluación de competencias:

- El proceso debe partir de la definición clara de las competencias y comportamientos deseables del negociador.
- Deben intervenir varios *evaluadores entrenados* en las técnicas, procedimientos e instrumentos de evaluación a utilizar. También deben estar familiarizados con el perfil y requerimientos del rol.
- Deben utilizarse varias técnicas de evaluación, incluyendo, como mínimo, una prueba situacional.
- Los métodos y técnicas de evaluación deben adaptarse a las competencias identificadas como relevantes.
- Deben evaluarse todas las competencias del rol, no sólo la competencia más importante o relevante. La evaluación debe ser global.
- Cada competencia incluida en el perfil del negociador, debe ser evaluada por un mínimo de dos técnicas y/o ejercicios.
- El resultado de los juicios finales, debe basarse en la información conjunta de evaluadores y técnicas.

Los centros de evaluación están siendo utilizados cada vez más en el mundo laboral, debido a que constituyen uno de los procesos más exhaustivos, completos y confiables que pueden emplearse en las organizaciones en el momento de evaluar competencias. El uso de diferentes herramientas y métodos de evaluación, así como la evaluación y análisis por parte de un grupo de jueces debidamente capacitados, hace que los sesgos que pudieran aparecer en las evaluaciones se disminuyan notablemente.

Las principales ventajas que ofrecen, son:

- Permiten evaluar en un periodo de tiempo relativamente breve, un amplio abanico de competencias.
- Facilitan la evaluación simultánea de varias personas.
- Tienen una alta validez aparente para los entrevistados, ya que las técnicas y ejercicios empleados están directamente relacionados con las exigencias de su rol como negociador.

- Ansorena (1996) afirma que tienen alta validez y fiabilidad debido a que las competencias evaluadas están directamente relacionadas con el perfil de competencias exigidas, y las evaluaciones se hacen a partir de juicios conjuntos emitidos por varios evaluadores formados.
- Los resultados obtenidos, pueden utilizarse no solamente para evaluar a una persona como negociador, sino que también pueden ser utilizados para establecer el potencial directivo del individuo o para facilitar el desarrollo individual de la persona, a través de la detección de “brechas” entre sus competencias y el perfil requerido.

A pesar del gran número de ventajas de esta herramienta, también se deben tener en cuenta sus limitaciones:

- Debido al análisis y evaluación exhaustiva a la que se someten los participantes, éste proceso puede generar resistencias y ansiedad en aquellas personas que están siendo evaluadas dentro de una organización y cuyos resultados pueden repercutir en su vida profesional.
- El proceso implica un costo alto, debido a la adquisición e implementación de las diferentes herramientas, a la capacitación de los evaluadores y de los participantes, así como el tiempo que necesita el diseño y aplicación del centro de evaluación.

Los tipos de pruebas más utilizadas por los centros de evaluación son los siguientes:

- a) Entrevistas conductuales y no conductuales.
- b) Pruebas situacionales. Entre las más utilizadas se encuentran el juego de roles, la bandeja de llegada, el estudio de casos, los juegos de empresa y los ejercicios de presentación.
- c) Discusiones de grupo. Pueden centrarse en la resolución de un problema técnico o en el análisis de un problema sin solución, según el tipo de competencias a evaluar.
- d) Pruebas de habilidades y test de personalidad.
- e) Ejercicios de conocimientos.

ASSESSMENT CENTERS	
Aplicación:	Individual y/o Grupal.
Duración:	Varía de acuerdo al número de pruebas incluidas.
Competencias a Evaluar:	Todas. Se escoge el grupo de herramientas dependiendo de las competencias a evaluar.

Tabla 23. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Spencer & Spencer (1993), presenta un resumen de la comparación de la capacidad predictiva de algunos métodos de evaluación para selección de personal, que puede ser extendido para la evaluación de negociadores. Diversos autores afirman que los Centros de Evaluación son el método más efectivo para medir las competencias de un individuo.

Método de Evaluación	Correlación con el Criterio
Centros de Evaluación (Assessment Centers)	0,65
Entrevistas de Eventos Conductuales	0,48 a 0,61
Pruebas de Muestra de Trabajo	0,54
Pruebas de Habilidades	0,53
Test de Personalidad “Modernos”	0,39
Datos Biográficos	0,38
Referencias	0,23
Entrevistas no Conductuales	0,05 a 0,19

Tabla 24. Fuente: Adaptado de “La Evaluación de Competencias”, Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012).

Mecanismos para Desarrollar las Competencias del Negociador.

Para seguir con el procedimiento sugerido por el modelo de gestión de competencias, después de haber establecido el perfil de competencias del negociador y luego de evaluar el nivel de desarrollo de las mismas en el individuo a través de una combinación de los métodos descritos anteriormente, se puede definir el “gap” o brecha existente entre el nivel de desarrollo de las

diferentes competencias requeridas en un negociador y el nivel de desarrollo real de éstas en el individuo.

A partir de la identificación de esta brecha, se diseña un modelo de desarrollo que puede incluir diferentes técnicas o métodos, dependiendo del tipo de competencias a mejorar y/o desarrollar.

Diego Escribano (1999), define el desarrollo de competencias como el “*conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño*”.

Es importante aclarar que el desarrollo de competencias implica, tanto la transmisión de conocimientos, como el mejoramiento continuo de los comportamientos y habilidades de la persona, por lo que el desarrollo debe ser un proceso continuo para garantizar su efectividad.

Boyatzis y McKee (2005), partiendo de su previo trabajo desarrollado con Daniel Goleman “*The new leaders: transforming the art of leadership*” (2002), señalan que el camino a la transformación y al aprendizaje se hace a través de un proceso denominado *modelo de cambio intencional (intentional change model)*.

Partiendo de los resultados obtenidos durante décadas de investigación conducida en gran parte por el mismo Boyatzis, los autores afirman que el Modelo de Cambio Intencional describe los componentes esenciales y los procesos necesarios para obtener cambios deseables y duraderos en los comportamientos, pensamientos, sentimientos y percepciones de una persona. Esto resulta fundamental para el desarrollo de competencias de los negociadores, ya que este proceso requiere de competencias en su gran mayoría “Invisibles”, -competencias personales y sociales- que a pesar de su difícil detección, ha sido comprobado que pueden enseñarse y desarrollarse. (Escobar Valencia, 2005)

Los componentes, o descubrimientos que deben hacer las personas para desarrollar las competencias requeridas, son los siguientes:

1. El *yo ideal*, o lo que la persona quiere ser y obtener de la vida, lo que lo conduce a su visión personal.
2. El *yo real*, o cómo actúa y es vista la persona por los demás. La comparación del yo ideal y del yo real tiene como resultado la identificación de las fortalezas y debilidades del individuo, lo que concluye en un balance general de la persona.
3. La *agenda de aprendizaje* del individuo, para sacar provecho de sus fortalezas y aproximarse así al yo ideal mientras a la vez trabaja en una o dos de sus debilidades para mejorarlas, o trabajar simplemente para mantener el estado actual de su trabajo y de su vida.
4. *Experimentar y practicar nuevos hábitos*, o reforzar y afirmar las fortalezas del individuo.
5. *Desarrollar y mantener relaciones personales cercanas* (relaciones resonantes) que le permitan al individuo moverse a través de estos descubrimientos hacia la renovación.

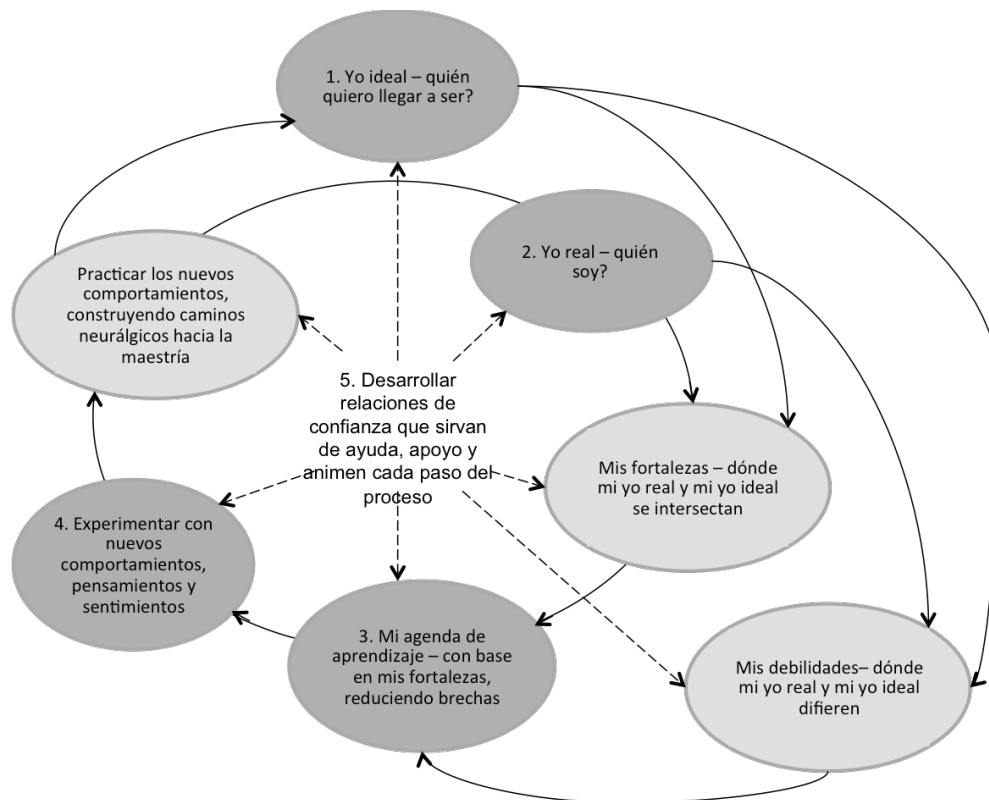


Figura 8. Fuente: Teoría del Cambio Intencional, Boyatzis y McKee (2005).

El esquema muestra los descubrimientos como un proceso cíclico por el que la persona pasa. Este se convierte en el camino para lograr la renovación y la resonancia requeridas –los autores definen resonancia como la habilidad de manejar con destreza las emociones propias y de otros, con el fin de alcanzar resultados, teniendo en cuenta la inteligencia emocional como ingrediente esencial- para convertirse en la persona que se desea ser.

Si la persona no se esfuerza intencionalmente por lograr la resonancia o mantenerse en ella, puede perderse de oportunidades de transformación y crecimiento personal y laboral, y sus relaciones corren el riesgo de convertirse en interacciones menos efectivas y satisfactorias.

El proceso de aprendizaje debe dar como resultado que los negociadores hayan “adquirido la habilidad de aplicar un concepto, esquema o habilidad aprendida en una situación a un problema relevante pero diferente” (Rollof 2003). Cuando esto sucede, se considera que el desarrollo de competencias de negociación ha sido efectivo.

Adicionalmente, la literatura relacionada con el tema apoya la teoría de que la transferencia o entrenamiento depende de tres factores esenciales: calidad de los métodos de entrenamiento, motivación y características de los individuos, y ambiente organizacional (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

De acuerdo con lo anterior, diferentes autores proponen una variedad de métodos y técnicas para el desarrollo de competencias, de las cuales, se seleccionan en este documento las más apropiadas para el éxito del negociador.

El Hay Group (2011), partiendo de la Teoría del Cambio Intencional propuesto por Boyatzis y basado en sus propios estudios, plantea la regla 70/20/10 del impacto de las acciones de desarrollo de competencias. Según este concepto, el desarrollo de las competencias requiere un proceso *individual* de aprendizaje, con una fuerte dosis de capacitación, pero con un gran énfasis

en la *experimentación*. El impacto que tienen tres de los grupos de metodologías de enseñanza y capacitación más usados en el desarrollo de competencias, son:

1. Desarrollo basado en la formación – 10%: Cursos, estudio en diversos niveles.
2. Desarrollo basado en relaciones – 20%: Coaching, mentoring, role modelling.
3. Desarrollo basado en la experiencia – 70%: Desempeño, proyectos, rotación interna, promoción.



Figura 9. Fuente: San Pedro, A. (2011), Hay Group. Gestión por Competencias en las Organizaciones.

Por otra parte, los autores Nadler J., Thompson L., Van Boven L (2003), analizan la eficacia de cuatro modelos de entrenamiento y transferencia de conocimiento ampliamente utilizados en el aprendizaje experimental de negociación. Los autores prueban cada uno de estos modelos bajo un contexto experimental en el cual comparan los resultados de negociaciones simuladas bajo los cuatro esquemas propuestos, contrastándolos adicionalmente con un quinto grupo base que no tiene ningún tipo de entrenamiento y cuyo conocimiento proviene únicamente de experiencias previas.

Los cuatro modelos de aprendizaje propuestos son:

1. Aprendizaje Didáctico o Aprendizaje Basado en Principios. Este modelo es ampliamente utilizado como herramienta educacional. Consiste en la transmisión de principios claves que sirven como base para ser aplicados posteriormente en situaciones reales.

La fuente de información proviene generalmente de textos, publicaciones, cursos, conferencias y lecturas especializadas.

El principal limitante de este tipo de aprendizaje aplicado a la negociación, es el hecho de que a pesar de existir una obvia relación entre los principios enseñados y los ejemplos relevantes, las personas, especialmente aquellas con menos experiencia, a menudo tienen dificultad en aplicar estos principios abstractos a la realidad de la negociación.

2. Aprendizaje vía Revelación de Información. Los autores citan a Einhorn & Hogarth (1978), y Hogarth (1981) quienes afirman que la teoría de decisiones conductuales indica que la experiencia en la ejecución de una tarea mejora el juicio y el desempeño del individuo. Los autores afirman que los desempeños de aquellos negociadores que resultan inferiores a los esperados ocurren generalmente en situaciones de decisión aisladas o discretas, las cuales se caracterizan por falta de información sobre la estructura de la tarea o problema a resolver.

Para darle solución a este problema, Einhorn & Hogarth (1978) desarrollan un modelo de juicio-acción-resultado para representar la función de autocorrección proporcionada por la retroalimentación. De acuerdo con el modelo, los resultados vienen de los juicios y predicciones iniciales de las personas, los cuales son usados para determinar acciones y decisiones. Los resultados producen dos mecanismos de retroalimentación: un efecto directo sobre juicios y acciones subsecuentes, y un efecto indirecto, basado en la interpretación o evaluación que una persona hace de los resultados.

Tener información sobre las prioridades y preferencias de la contraparte antes de la negociación, permite que los negociadores corrijan su interpretación del acuerdo de negociación.

3. Aprendizaje Analógico. El razonamiento analógico intenta emular la capacidad humana de recordar la solución a problemas previos ante la aparición de situaciones parecidas en las que se acude a pensamientos análogos para alcanzar las soluciones requeridas.

El aprendizaje analógico involucra el mapeo de información a partir de una base –la cual debe ser un tema bien entendido que sirva como fuente de información- hacia un objetivo menos conocido.

4. Aprendizaje Observacional. También es conocido como imitación o modelación. Este método está basado en la premisa de que los negociadores pueden mejorar sus habilidades a través de la observación de otros, específicamente prestando atención a las conductas de un negociador modelo.

Según la teoría del aprendizaje social (Bandura 1973), la retroalimentación social suministra a las personas información sobre qué tipo de comportamientos tienen más probabilidad de ser recompensados.

El modelo propuesto por Bandura contiene cuatro componentes fundamentales para el aprendizaje observacional: a) procesos de atención, b) procesos de retención, c) procesos de reproducción motora, y d) procesos motivacionales.

Nadler J., Thompson L., Van Boven L (2003) concluyen que los métodos que dieron como resultado acuerdos más beneficiosos para ambas partes fueron el aprendizaje analógico y el aprendizaje observacional. Los otros dos métodos arrojaron resultados similares a los reportados por el grupo base de aprendizaje a través de experiencia. Adicionalmente, los autores descubrieron que los esquemas descritos por los negociadores bajo el método del aprendizaje analógico, resultaron fuertes predictores del desempeño de los negociadores, a diferencia de los otros métodos donde los esquemas fueron pobres predictores de desempeño.

ElShenawy E., en su artículo “*Does negotiation training improve negotiators’ performance?*” (2010), afirma que los cursos y técnicas de entrenamiento en negociación, están diseñados para enseñar a los individuos cómo evitar irracionalidades y sesgos en sus comportamientos, y actuar de manera tal que maximice los resultados de todas las situaciones de negociación. Continúa clasificando los métodos de entrenamiento en negociación en tres categorías: didáctico-analógico, experimental y reflexivo.

1. Entrenamiento didáctico-analógico: También denominado entrenamiento conceptual. Enseña a los alumnos principios de negociación provenientes directamente de lecturas, cursos y conferencias (Rollof, 2003).
2. Entrenamiento experimental: Este tipo de entrenamiento puede comenzar a partir de la participación de los estudiantes en experiencias y simulaciones de juegos de roles, para luego generalizar el conocimiento a partir de estas experiencias. O por el contrario, puede partir de lecciones teóricas y luego aplicarlas a la experiencia. (Lewicki, 1997).

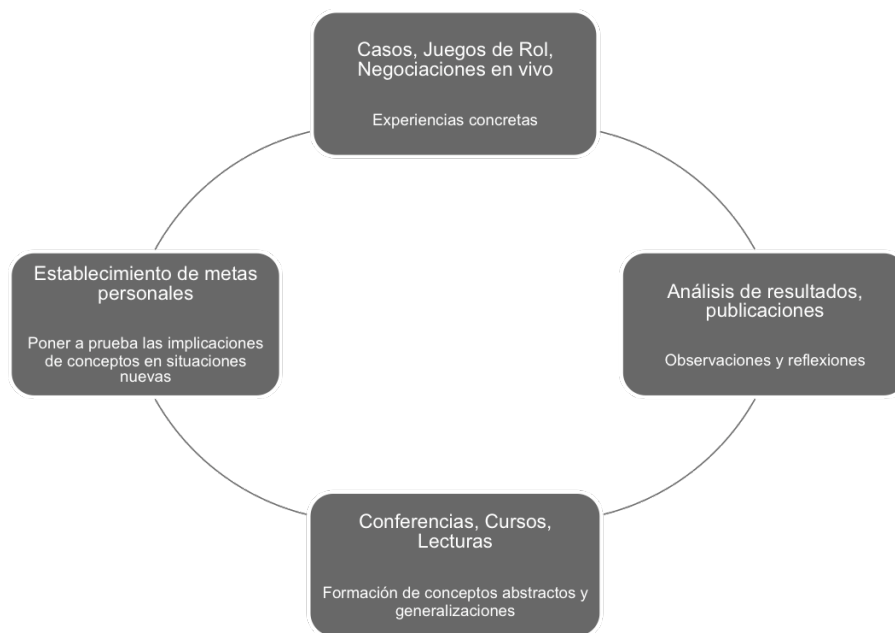


Figura 10. Fuente: Modelo de entrenamiento experimental aplicado a negociación, Lewicki (1997).

3. Entrenamiento reflexivo: Es un entrenamiento complementario de seguimiento con el fin de analizar y generalizar las lecciones adquiridas del entrenamiento experimental (Rollof, 2003). Este modelo permite a los participantes aprender a través del análisis de sus resultados comparados con los de otros, durante la presentación de los informes de resultados de las simulaciones.

Miriam Escobar Valencia, expone en su artículo *“Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?”* (2005) algunas de las modalidades más utilizadas para el desarrollo de competencias en las organizaciones. Entre ellas están:

1. Coaching: Es un proceso de mejora guiado, estructurado y con seguimiento continuo con el fin de acercar al individuo a los requisitos de desempeño deseados y definidos en el perfil de competencias del negociador. Se caracteriza por tener un plan de acción individual y por su seguimiento.

Hay tres modalidades usadas comúnmente:

- Coaching individual o clásico: diseñado para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.
 - Coaching grupal: contempla el diseño de un programa especial para desarrollar factores de desempeño de un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupo.
 - Coaching mixto: incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño de un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento.
2. Mentoring: El mentoring es un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo, que logra el desarrollo a largo plazo del individuo, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar su desempeño actual y futuro.

Al igual que el coaching, el mentoring está fundamentado en un plan de acción guiado, con la diferencia de que su esencia está en el “learning contract” que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino de establecer normas de conducta donde el mentor y el individuo definen cómo se van a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de ambos.

El siguiente cuadro, resume las principales diferencias existentes entre el coaching y el mentoring:

Coaching	Mentoring
La relación entre el coach y el individuo tiene un término definido.	La relación entre el mentor y el individuo no tiene término definido y puede durar por un largo período de tiempo.
Generalmente es más estructurada en su naturaleza, y las reuniones son programadas en forma regular.	Puede ser más informal, y las reuniones pueden tomar lugar cuando el individuo necesite algún consejo, guía o apoyo.
Son procesos de corto plazo (algunas veces con tiempos limitados) y enfocadas en el desarrollo de determinadas áreas o problemas.	Son procesos de más largo plazo y tienen una visión más amplia del individuo.
El coaching generalmente no se desarrolla bajo la premisa de que el coach necesite tener una experiencia directa del rol ocupacional del individuo, a menos que el coaching implementado sea específico y enfocado en habilidades.	El mentor es usualmente más experimentado y calificado que el individuo. A menudo es una persona de nivel senior en la organización quien puede transmitir el conocimiento, experiencia y abrir las puertas a oportunidades que de otra forma estarían fuera del alcance del individuo.
Se enfoca generalmente en problemas y el desarrollo en el trabajo.	Se enfoca en el desarrollo personal y profesional.
La agenda se enfoca en lograr metas específicas e inmediatas.	La agenda es organizada por el individuo, y el mentor brinda apoyo y guía en su preparación para futuros roles.
El coaching gira en torno a áreas y problemas específicos.	El mentoring gira en torno al desarrollo profesional del individuo.

Tabla 25. Fuente: Brefti Group. (2012) “Diferencias entre Coaching y Mentoring”.

3. Autodesarrollo: Es un proceso de mejora individual, sin un seguimiento guiado por otra persona, que permite acercar a los individuos a los requisitos necesarios de desempeño para ser competentes en un área o rol particular. Esta modalidad está dirigida a personas con gran disciplina y un alto grado de compromiso, ya que no se cuenta con la guía de un mentor o coach para mantener a la persona enfocado y motivado. El planteamiento de este método es más estandarizado y menos individualizado, y tiene la ventaja de no ser muy costoso.
4. Centros de Desarrollo: Los centros de desarrollo o “development centers”, constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto o rol a lo largo de varias etapas, con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Centro de Evaluación o Assessment Center.

Generalmente se enfocan en la formación de personas que ya ocupan un rol o cargo determinado, con el objeto de hacerlas más eficaces. Este método toma ventaja de la experiencia de los individuos para mezclarla con formación teórica, logrando así un

desarrollo tanto de las competencias que la persona ya posee, como de aquellas nuevas que requiere.

Los centros de desarrollo integran distintas técnicas de desarrollo, algunas de ellas utilizadas también en los centros de evaluación. Lo ideal, es diseñar un plan de desarrollo que parta de la experiencia de la persona involucrando una parte teórica, y una parte práctica, que incluya preferiblemente pruebas situacionales.

Entre los métodos de desarrollo que pueden incluirse en estos centros, se encuentran: a) Coaching, b) Mentoring, c) Pruebas situacionales, como el juego de roles, el estudio de casos, los juegos de empresa, d) Cursos formales de capacitación y formación presenciales y/o on-line, e) Lecturas guiadas, f) Seminarios, g) Rotación de puestos, h) Asignación a comités y/o nuevos proyectos, i) Asignación como asistente de posiciones de dirección.

Por su parte, Martha Alles en su texto *“Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias”* (2006), propone los siguientes métodos para el desarrollo de recursos humanos, divididos en dos grupos dependiendo si éstos se hacen dentro o fuera del trabajo.

1. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo:

- Coaching / Mentoring.
- Rotación de puestos: Se trata de asignaciones temporales a otros puestos que pueden ser de otras áreas, con el propósito de mejorar las competencias del negociador.
- Asignación a task forces: Los task forces son grupos o equipos especiales a los cuales el individuo puede asignarse en adición o en reemplazo a las responsabilidades habituales, con el fin de adquirir nuevas competencias. Generalmente este método es utilizado en conjunto con la asignación a comités o nuevos proyectos.
- Asignación a comités /nuevos proyectos: Al igual que en el método anterior, se asigna el individuo a comités (que tengan como objetivo solucionar un problema específico) o proyectos nuevos ya sea en adición o en reemplazo de sus funciones habituales, con el fin de desarrollar nuevas competencias y reforzar las ya existentes.
- Asignación como asistente de posiciones de dirección: Se trata de asignar al individuo como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. El individuo ocupará una situación

staff ubicada directamente debajo del gerente con el fin de observar el comportamiento de su superior y aprender de él.

- Páneles de gerentes para entrenamiento: Es una variante del método anterior. Consiste en grupos de trabajo con un objetivo específico. Sin embargo, la autora los considera herramientas de apoyo más que instrumentos de desarrollo como tal.

2. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo:

- Cursos formales de capacitación o formación.
- Lecturas guiadas.
- Capacitación on line.
- Seminarios externos.
- Método de estudio de casos.
- Juegos gerenciales.
- Programas relacionados con universidades.
- Juego de roles.
- Licencias sabáticas.
- Actividades out doors o fuera del ámbito laboral.

La autora propone aplicar estas herramientas en un plan de desarrollo debidamente diseñado según las necesidades del individuo.

En general, la literatura demuestra a través de diversas investigaciones y estudios que efectivamente la experiencia constituye una fuente importante de desarrollo personal. Junto con los autores anteriormente mencionados, también apoyan esta teoría Roy J. Lewicki (1986), Kolb (1974), Ulijn, Duill, & Robertson (2004).

Al observar la importancia de la experiencia en el proceso de desarrollo de competencias, y partiendo de las herramientas propuestas por los diferentes autores, se presenta el siguiente listado de instrumentos para el desarrollo efectivo de las competencias del negociador. Tomando como base fundamental la propuesta del Hay Group (2011), se dividen estas herramientas en tres grupos de acuerdo al tipo de desarrollo: a) desarrollo basado en la formación o desarrollo

didáctico, b) desarrollo basado en relaciones y c) desarrollo basado en la experiencia y simulación.

1. Desarrollo basado en la formación o didáctico.

- Cursos.
- Autodesarrollo.
- Lecturas.

2. Desarrollo basado en relaciones.

- Coaching.
- Mentoring.
- Aprendizaje observacional o “role modelling”.

3. Desarrollo basado en experiencia y simulación.

- Rotación de puestos.
- Aprendizaje analógico.
- Aprendizaje experimental.
- Aprendizaje reflexivo.
- Asignación a nuevos proyectos o comités.

Los development centers, se diseñan como una combinación de las herramientas enumeradas anteriormente, las cuales deben estar en la proporción 10/20/70 sugerida por el Hay Group.

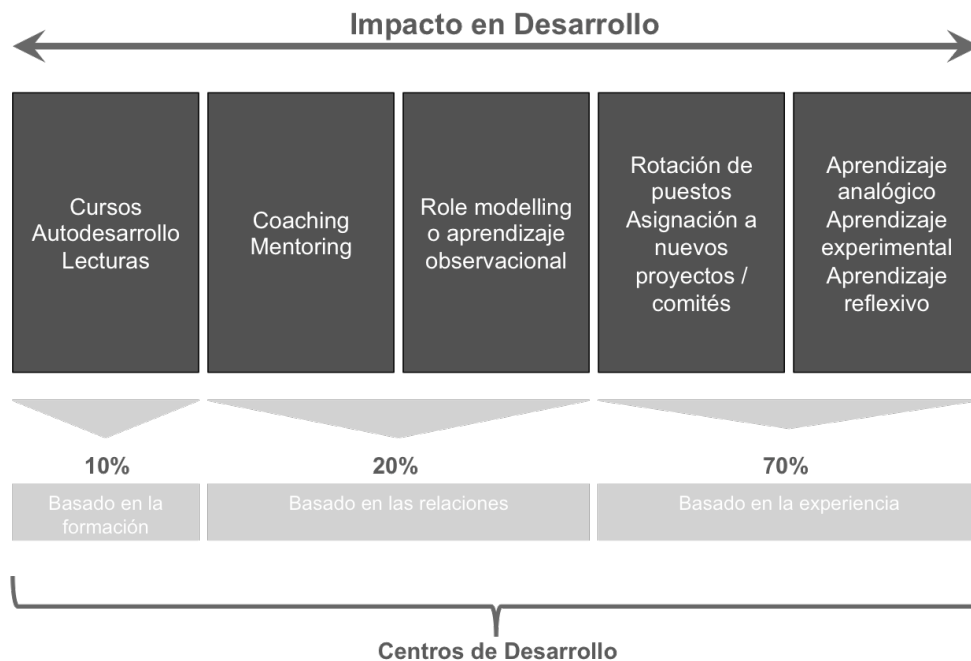


Figura 11. Fuente: Desarrollo del autor, basado en San Pedro, A. (2011), Hay Group. *Gestión por Competencias en las Organizaciones*.

Conclusiones

A lo largo del texto se observó cómo la noción de competencia ha venido evolucionando a través del tiempo, desde sus orígenes más básicos en la época medieval, hasta transformarse en un concepto holístico que incluye aspectos funcionales y comportamentales del individuo requeridos para el desempeño exitoso de una tarea u ocupación particular. Esta evolución se ha venido dando de forma natural bajo diferentes enfoques dependiendo del entorno y sus necesidades, tratando de dar respuesta en cada momento de la historia y de la geografía mundial, a los cuestionamientos sobre los requerimientos necesarios para ejecutar un trabajo u oficio de forma sobresaliente y exitosa.

Se estableció como definición de competencia la presentada por Jorge Hernán Gómez (1997), en la que afirma que: “Competencia es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a

trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”.

A partir de este concepto, se estudiaron las diferentes tipologías y clasificaciones de competencias presentadas por diferentes autores, resultado de extensos estudios y experimentos, para posteriormente analizar los perfiles de competencias propuestos, tanto generales como aquellos aplicados exclusivamente a la negociación.

Se planteó que todo negociador exitoso debe tener un perfil de competencias que se ajuste al esquema 3-4-5-6-7 propuesto en este texto. El modelo presenta un listado de 25 competencias, clasificadas en cinco grupos así: técnicas y funcionales, administrativas y gerenciales, sociales y de comunicación, cognoscitivas, y personales y de liderazgo. Estos grupos, a su vez, se agrupan en dos conjuntos, correspondientes a la “parte visible” y a la “parte invisible” del espectro de competencias, en el que se da mayor importancia a la segunda, en el caso de negociadores. Lo anterior se pone de manifiesto especialmente al calificar el nivel de desarrollo necesario de cada una de las competencias enumeradas en el perfil, ya que el nivel mínimo de desarrollo para los negociadores corresponde a un nivel intermedio, exigiendo un nivel de desarrollo superior para la mayoría, especialmente para aquellas de carácter comportamental y personal ubicadas en la parte invisible del espectro.

Una vez propuesto el perfil de competencias del negociador y basados en el Modelo de Gestión de Competencias se planteó un modelo para la evaluación, medición y desarrollo de las mismas.

Este modelo tiene como primer objetivo definir el yo ideal del negociador, es decir, el perfil de competencias del negociador exitoso, que fue definido, como se explicó anteriormente, en el esquema 3-4-5-6-7. Posteriormente, evaluar las competencias del individuo o potencial negociador, para lo cual se expone una variedad de herramientas y metodologías que al ser usadas conjuntamente en forma debida, permiten evaluar y medir las competencias que éste presenta, para así detectar las brechas existentes entre el perfil ideal del negociador y el perfil real del sujeto.

Finalmente, una vez detectadas las fortalezas, debilidades y brechas entre el perfil del negociador ideal y las competencias del individuo, el modelo presenta un nuevo grupo de herramientas y metodologías encaminadas a la transmisión de conocimientos y a la experimentación de comportamientos, pensamientos y sentimientos, para que el individuo pueda desarrollar y fortalecer todas las competencias en los niveles requeridos por el esquema 3-4-5-6-7 del negociador exitoso.

En consecuencia, y para garantizar el éxito en la aplicación de este modelo, es decir, para que la evaluación, medición y desarrollo de competencias estén encaminadas a asegurar el mejoramiento continuo del desempeño del negociador, resulta necesario que el esquema sea empleado en forma cíclica, flexible y continua, de forma tal que las herramientas presentadas puedan adaptarse a las características de el negociador particular y a los objetivos de la organización en que se desempeña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahn, M., Sutherland, K., y Bednarek, R. (2010) Negotiating, power and strategic competition: a teaching case. *Education + Training*, Vol. 52, No. 4, 321-339.
- Alles, M. (2006) *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Barriga Hernández, C. (2004) En torno al concepto de Competencia. *Educación, Año 1, No. 1*, 43-57.
- Blank, I. (2008). Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk. *Employee Relations Law Journal*, Vol. 34, No. 3, 77-85.
- Boyatzis, R. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 7, 607-623.
- Boyatzis, R. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*. Vol. 28 No. 9, 749-770.
- Boyatzis, R., y McKee, A. (2006) Intentional Change. *Journal of Organizational Excellence*, Summer, 49-60.
- Boyatzis, R. y Saatcioglu, A. (2008) A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, 92-108.
- Bozzo Dumont, C., Martini Gutiérrez, H., y Silva Villalón, R. (2003). *Desarrollo de Competencias para la Negociación Internacional*. Tesis para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, Universidad Diego Portales, Facultad de Economía y Empresa, Escuela de Postgrado, Santiago de Chile.
- Brefi Group. (2012) *Differences between mentoring and coaching*. Recuperado de http://www.brefigroup.co.uk/coaching/coaching_and_mentoring.html
- Camejo, A. (2008) El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia Revista Interdisciplinar*, No. 8, 97-115.

- Campion, M., Fink, A., Ruggeberg, B., Carr, L., Phillips, G., y Odman, R. (2011). Doing Competencies Well: Best practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 1, 225-262.
- Centro de Profesorado de Alcalá de Guadaíra – Consejería de Educación. (2012). *Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas*. Recuperado de <http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>
- Delahoussaye, M. (1999). Boyatzis on competency: A history and methodology. *Training Journal*, October, 10-12, 14-15.
- Delamare Le Deist, F., y Winterton, J. (2005) What is Competence? *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1, 27-46.
- Díaz Barriga Arceo, F., y Hernández Rojas, G. (1999). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: Una interpretación constructivista*. México: McGraw-Hill.
- Elshenawy, E. (2010). Does negotiation training improve negotiators' performance? *Jornal of European Industrial Training*, Vol. 34, No. 3, 192-210.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales. Universidad ICESI*. No. 96, Julio-Septiembre, 31-55.
- Favero Phillips, J. (1993). Predicting Negotiation Skills. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 7, No. 4, 403-411.
- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1991) *Getting to Yes: negotiating agreement without giving in*. Second Edition. United States of America: Penguin Books.
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 36, No. 119, Julio-Agosto-Septiembre, 63-71.
- Gates, S. (2006). Time to take negotiation seriously. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, No. 5, 238-241.
- Hay Group. (2004). *Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general*. Recuperado de <https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competencias.pdf>
- Hoover, J., Giambatista, R., Sorenson, R. y Bommer, W. (2010). Assessing the effectiveness of whole person learning pedagogy in skill acquisition. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 9, No. 2, 192-203.

- Horton, S., Hondeghem, A., y Farnham, D. (2002). *The Competency Movement. Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. Holanda: IOS Press e International Institute of Administrative Sciences-IIAS, Vol. 19.
- Hughes, T. (2012). Improving performance in corporate negotiation: a benchmarking study of the world's largest organization. *Velocity Magazine*, Vol. 14, No. 2, 21-24.
- Karrass, C. (1994). *The Negotiating Game*. New York: Harper Business.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lewicki, R. (1997). Teaching Negotiation and Dispute Resolution in Colleges of Business: The State of the Practice. *Negotiation Journal*, July, 253-269.
- Lira Zalaquett, C., y Ramírez Guerra, C. (2005). *Gestión por competencias: fundamentos y bases para su implantación*. Santiago de Chile: Universidad de los Lagos. Departamento de Gobierno y Empresa.
- Manitoba Family Services and Consumer Affairs. (2004). *Service Providers Community Living Disability Services. Working with Competencies Manual*. Recuperado de <http://www.gov.mb.ca/fs/pwd/pubs/sl_jobs/competency_dict.pdf>
- Marelli, A., Tondora, J. y Hoge, M. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 32, Nos. 5 y 6, Mayo-Julio, 533-561.
- Markus, L., Cooper-Thomas, H., y Allpress, K. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 34, No. 2, Julio, 117-126.
- Maya Herrejón, C. (2008). *Gestión por Competencias: Una perspectiva para la evaluación e implementación en la dirección de educación media superior y superior en Michoacán*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, División de Estudios de Posgrado, Michoacán.
- McClelland, D. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *American Psychological Society*, Vol. 9, No. 5, September, 331-339.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, January, 1-14.
- Merton, R., Fiske, M., y Kendall, P. (1998). Propósitos y Criterios de la Entrevista Focalizada. *Empiria: Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. No. 1, 215-227.

- Molina G., R., Argotte R., L., Jácome G., N., y Domínguez B., M. (2006). Modelo de Gestión por Competencias: Conceptos Básicos. *Boletín IIE, Enero-Marzo*, 3-8.
- Moore, D., Cheng, M., y Dainty, A. (2002). Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *Work Study. Vol. 51 No. 6*, 314-319.
- Mulder, M., Weigel, T., y Collings, K. (2007). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Journal of vocational education & training*, 59 (1), 67-88.
- Nadler, J., Thompson, L., y Van Boven, L. (2003). Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. *Management Science, Vol. 49, No. 4, Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining and Transferring Knowledge, April*, 529-540.
- Page, D., y Mukherjee, A. (2009). Effective technique for consistent evaluation of negotiation skills. *Education. Vol. 129 No. 3, Spring*, 521-533.
- Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012). *La Evaluación de Competencias*. Recuperado de http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/EVALUACION.pdf
- Preciado Sánchez, A. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. México D.F.: Publicaciones Cruz O.
- Raj, R. (2008). Business Negotiations: A 'Soft' Perspective. *The Icfai Journal of Soft Skills, Vol. II, No. 1*, 1-22.
- Revista Ser Mejores. (2007). *Diccionario de Competencias. Ser Mejores. No. 1 – 4*. Recuperado de < <http://www.sermejores.com/Diccionario.htm> >
- Rivera, M., Bazaldua, J., Rovira, I., Conde, R., y Rodríguez, J. (2007). *La evaluación de competencias: un marco metodológico*. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/23172925/LA-EVALUACION-DE-COMPETENCIAS-UN-MARCO-METODOLOGICO>.
- Rodríguez Beltrame, L. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmpcr/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf>
- Rodríguez Trujillo, N. (1999). *La Medición de las Competencias*. Recuperado de <http://www.psicoconsult.com/download/cdt_91.pdf>
- Rudolph, P., y Kleiner, B. (1992). Successful Negotiation Skills. *The International Journal of Bank Marketing. Vol. 10 No. 1*, 21-25.

- Ruíz, S., Sajon, L., y Botto, V. (2005). Guía Metodológica para los procesos de selección (Versión Preliminar). Recuperado de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/facilitadores/docs/seleccion/Guia_metodologica_para_seleccion.pdf>
- Salas, E., y Cannon-Bowers, J. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 471-499.
- Salazar Herrera, C. (2006). *Competencias Gerenciales del Administrador de Empresas en Crisis*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración. Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Medellín.
- Samina, A., y Vinita, M. (2010). The Art of Negotiating. *Advances in Management*. Vol. 3 No. 9, September, 26-30.
- San Pedro, A. (2011). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Hay Group. Recuperado de <<http://www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>>
- Shikari, A. (2011). *Mapping Competencies with Assessment Centres*. Recuperado de <www.humancapitalonline.com>
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. United States of America: John Wiley & Sons Inc.
- Timura, C. (2010). International Negotiation Pedagogy. En: *International Negotiation*, Vol. 15, No. 2, 155-161.
- Ulijin, J., Dúill, M., y Robertson, S. (2004). Teaching business Plan Negotiation: Fostering Entrepreneurship among Business and Engineering Students. *Business Communication Quarterly*. Vol. 67, No. 1, March, 41-57
- Unidad de Formación en Competencias Laborales, Vicerrectoría Académica. (2002). *Diccionario de Referencia: Competencias Laborales Blandas*. Recuperado de <http://www.duoc.cl/competencias/conte/dicc_ref/dicc_de_comp/dicc_comp_blandas.pdf>
- United States Office of Personnel Management. (2012). *Assessment Decision Guide*. Recuperado de <<http://apps.opm.gov/ADT/ContentFiles/AssessmentDecisionGuide071807.pdf>>
- Valle León, I. (2005). *Competencias Laborales: Una alternativa al desarrollo organizacional*. Recuperado de <<http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/introduccion>>
- Vazirani, N. (2010). Review Paper: Competencies and Competency Model – A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, Vol. 7, No. 1, April-August, 121-131.

Visca, G. (2012). ¿Qué es Gestión por Competencias? Seminario de Recursos Humanos. Recuperado de <<http://rrhh-esgc.wikispaces.com/file/view/QU%C3%89+ES+GESTI%C3%93N+XCOMPETENCIAS.pdf>>

Yusaf Janjua, S., Asghar Naeem, M., y Nawaz Kayani, F. (2012). The competence classification framework: A classification model for employee development. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 4 No. 1, May, 396-404.